business online

Koncepcióváltás

Piacterek elektronikusan

ÁRA: 975 FT
02/3
MÁRCIUS

Liberalizálgatásaink

Partner vagy ellenfél

Lánc, lánc, ellátási lánc

A hónap híre:

A T-Systems elnöke
büszke a magyar sikerekre

Kinek mit, mennyiért?
Évente 420 milliárd forint üzleti kommunikációra

Padlóra kerülhet
az ingyennet

PRÍM

CRM / ERP / ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM / E-GAZDASÁG / ONLINE PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK

MOBILTELEFÓNIA / INTERNETSTRATÉGIA / TUDÁSMENEDZSMENT / PROJEKTMENEDZSMENT / BI

SZERKESZTŐSÉG:
KOLMA KORNÉL
főszerkesztő
kkolma@prim.hu

ROVATSZERKESZTŐK:
FEKETE GIZELLA
(Tanácsadó)
gfekete@prim.hu
MÉSZÁROS PÉTER
(Express)
pmeszaros@prim.hu
SZÉLL ANDRÁS
(Stratégia)
aszell@prim.hu

MEGOLDÁS:
FEKETE GIZELLA
felelős szerkesztő
SZÉLL ANDRÁS
főmunkatárs

FÁBIÁN GÁBOR
olvasószerkesztő
gfabian@prim.hu

Tervezte:
LÁNG LÁSZLÓ
llang@prim.hu
Tördelte:
HENGER ATTILA
henger@prim.hu
Rajz:
NAGY KORNÉL

Lapmenedzser:
WALKÓ BOGLÁRKA
bwalko@prim.hu

A kiadó a MATESZ tagja

KIADJA:
Prím.com Kft.
1118 Bp., Ugron Gábor u. 35.
Felelős vezető: Szabó Hédy
TELEFON: 248-3230
FAX: 248-3250
INTERNETCÍM:
www.prim.hu
E-MAIL:
bonline@prim.hu
A MAGAZIN ÁRA:
975 Ft
Előfizetési díj egy évre:
7800 Ft
MEGRENDELHETŐ:
levélben, faxon vagy e-mailben
MEGRENDELÉS:
KISS ÉVA
TEL.: 248-3262
ekiss@prim.hu
HIRDETÉSFELVÉTEL:
WALKÓ BOGLÁRKA
TEL.: 0630-9840-226

HENGER ÁGNES
hirdetési igazgató
TEL.: 0630-9840-221
agika@prim.hu
Írásaink szerzői jogvédelem alatt állnak. Mindennemű utánközléshez vagy elektronikus rendszerben való tároláshoz a kiadó hozzájárulása szükséges.
NYOMJA: Veszprémi Nyomda Rt.
8200 Veszprém, Őrház u. 38.
Telefon: 06-88-591-630
FELELŐS VEZETŐ: Erdős András
HU ISSN 1416 5058

TARTALOM

ÜZENET

Liberalizálgatásaink 7.

EXPRESS

Hírháló 8.
A hónap híre: A T-Systems elnöke büszke a magyar sikerekre 13.

MARKET

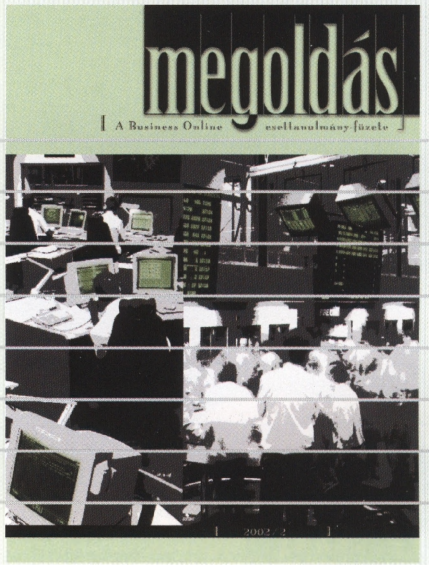
Padlóra kerülhet az ingyennet 16.
Virtuális vásártér 18.
Nyilvános hazai e-piacok
Megédesíti az életet 22.
Az elektronikus közbeszerzés háttere 23.
Portáltól a piactérig 24.
Bábolna lecseréli a Linuxot 25.

VILÁGHÁLÓ

Lakatos Anna kedvenc webhelyei 26.

Megoldás [A Business Online esettanulmány-füzete]

Ember és kommunikáció II.
Egységes alapokon III.
Ötletes megoldások VI.
Ügyfélközpontú outsourcing VIII.
Nagypályán X.
Belső SLA a gyakorlatban XII.
Kihelyezve XIV.
Internet lángon sütve XV.



Tartalom

Tanácsadó

Partner vagy ellenfél? 27.
Az outsourcing nyűgei és gyönyörei (I.)
Call center 2002 31.
Hatékony menedzselés
„Egyik kézből a másikba" (I.) 32.
A beszállítótól a vevőig – az együttműködés útvesztői

Stratégia

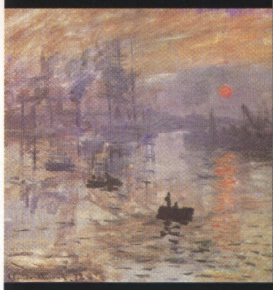
Színesben látják a világot 36.
Távközlési szolgáltatók weboldalai
Lánc, lánc, ellátási lánc 38.
Az SCM alapjai
Mondd, te kit választanál? 40.
A vállalatirányítási rendszerek fortélyai 41.

Eszköz

Kinek mit, mennyiért? (I.) 43.
Évente 420 milliárd forint üzleti kommunikációra
Tartalomszolgáltatás Microsoft-módra 47.
A(z elő)választás szabadsága 48.
A Matáv már a Vivendi területén is szolgáltat
Novell BPM 49.
Megoldások a kormányzatok és önkormányzatok számára

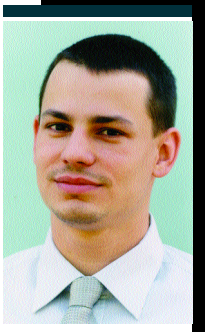
BO'-kóstoló

A lapunkban szereplő cégek, intézmények és szervezetek / Termékindex / Rendezvénynaptár / Ízelítő a Business Online következő számából 50.



Finoman szólva közfelháborodást okozott, amikor fiatal festők egy csoportja másképp kezdte látni a világot, ma viszont az impresszionisták egy-egy festményéért a gyűjtők dollármilliókat fizetnek. Szintén koncepcióváltás nak lehetünk szemtanúi a beszerzés terén, ahol egyre több elektronikus piactér kínálja szolgáltatásait (összeállításunk a 18–24. oldalon olvasható).

Liberalizálgatásaink



Noha ezt a vezércikket már háromszor írtam át, a liberalizáció körüli történések fényében mégsem nevezhető véglegesnek. Először egy kemény hangvételű írás született – a távközlési liberalizáció éles bírálata. Aztán március végén többször beszélgettem a Freestart igazgatójával, **László Péterrel**. Volt egy optimista hetünk, amikor a Hírközlési Döntőbizottság elvi döntése után úgy tűnt, hogy a Matávot rá lehet kényszeríteni a hírközlési törvényben megfogalmazott kötelezettségeinek teljesítésére. Még azt is gondoltam magamban, hogy végül is, ha liberalizáltuk a piacot, akkor miért ne viselkedhetne a Matáv valódi piaci szereplőként, és miért ne ellenkezhetne azzal, amit a törvény nem ír elő számára egyértelműen. Minden piaci szervezet ezt tenné. Neki is láttam átírni a cikket. Aztán most, lapleadás előtt ismét módosítani kellett a véleményemet. Már nem tudom megmondani, hogy mivel vagy kivel van a baj, de annyi biztos, hogy a hírközlési törvényt nem lehet a legjobban sikerült jogszabályok között emlegetni.

> „Az ingyennet ugyanis jelen körülmények között életképtelen szolgáltatásnak tűnik Magyarországon.”

Azt nem tudom, hogy amit a Matáv tesz – mármint hogy vonakodik a díjmegosztási kötelezettsége kapcsán átadandó bevételeket az internetszolgáltatók részére átengedni –, az jogszabálysértő, vagy egyszerűen egy piaci szervezet logikus és kiszámítható lépéséről van szó. Ezzel együtt újságírói szemmel, kívülről nézve nehezen nevezhetők együttműködésre irányulónak az újabb és újabb húzások. Mindenesetre az egyszeri internetfelhasználó, szűkebben az a 180 ezer budapesti lakos lehet a huzavona legnagyobb vesztese, aki eddig a Freestart ingyenes szolgáltatását használta. Az ingyennet ugyanis jelen körülmények között életképtelen szolgáltatásnak tűnik Magyarországon. Ha lesz, a Freestart új tulajdonosa majd eldönti, hogy milyen irányba indul el a szolgáltatások fejlesztésével vagy átalakításával. Mi csak annyit tehetünk, hogy szurkolunk neki.

Mindenesetre kikívánkozik belőlem az a megjegyzés, hogy ez az egész cécó elég „indirekt” módja az információs társadalom megteremtésének. Mondom ezt annak ellenére, amit már leszögeztem: a Matáv álláspontja piaci szempontból teljes mértékben érthető és elfogadható. Mindenki kihasználja a jogszabályok hiányosságait, miért éppen ő ne tenné? A felelősséget, a hibákat inkább a törvényhozás részéről érzem. A fantáziadús újságíró ilyenkor hajlamos elmerengeni: vajon mi történne, ha a választások előtt a Freestart 180 ezer felhasználója kapna egy-egy levelet, amelyben a cég vezetői elbúcsúznak tőle, és kifejtik, hogy a távközlési liberalizáció olyan jól sikerült, hogy a magyarországi piac hosszú távon is alkalmatlanná vált az ingyenes internetszolgáltatásra? Remélem, hogy a Hírközlési Döntőbizottság szava kellően erősnek bizonyul a törvényben meglévő rések betöméséhez, és a választ soha nem tudjuk meg.

CÉGVILÁG

WWW.GRAPHISOFT.COM

LEMONDOTT A GRAPHISOFT VEZÉRIGAZGATÓJA

A Graphisoft bejelentette, hogy az alapító **BOJÁR GÁBOR** lemondása után **RAY SMALL** veszi át a vezérigazgatói széket. Small azonnali hatállyal elfoglalja a pozíciót, míg Bojár elnökként marad a vállalatnál – nyilatkozta a cég a frankfurti tőzsdének. Bojár Gábor 1982-ben alapította társával a Graphisoftot, és ezt követően végig a cég első számú vezetője volt. A 2001. évi gyorsjelentés alapján Bojár Gábor 2,6 millió darab részvényt birtokolt, így tulajdonhányada meghaladta a 26%-ot. A vezérigazgató lemondását a tőzsdén összefüggésbe hozhatják a cég tulajdonosi szerkezetében bekövetkezett változásokkal, illetve az ezzel kapcsolatos spekulációkkal. Bojár Gábor személye garanciát jelentett a befektetők számára, ezért kivonulása a cég operatív vezetéséből kedvezőtlen hírnek számít. Ennek fényében nem meglepő, hogy a Graphisoft részvényárfolyama a bejelentés után több mint 3%-ot veszített értékéből.

WWW.SYNERGON.HU

SYNERGON: ÖT ÉVRE ELHATÁROLJÁK A TAVALYI VESZTESÉGET

A Synergon Informatikai Rt. 610 millió forintot meghaladó 2001. évi veszteségének öt évre történő elhatárolását javasolja az igazgatóság. A veszteség elhatárolásáról a cég április 29-ére összehívott közgyűlése dönt. A Synergon Rt. tavalyi mérleg szerinti vesztesége 610,349 millió forint volt a magyar számviteli törvény alapján készült, auditált adatok szerint. A társaság összes bevétele 11,626 milliárd forintot, anyag jellegű ráfordításai 9,462 milliárd forintot tettek ki. Az üzemi veszteség 717,957 millió forintra rúgott.

WWW.VIVENDI.HU

VIVENDI TELECOM HUNGARY: IDÉN 20 SZÁZALÉKKAL NAGYOBB ÁRBEVÉTEL

A Vivendi Telecom Hungary (VTH) az elmúlt évben 41 milliárd forint árbevételt ért el, amit idén várhatóan 20 százalékkal növel – közölte **POLÁNYI SÁNDOR**, a társaság vezérigazgatója. A vállalat az elmúlt évben 4 milliárd forintos adózás utáni eredményt ért el, s várhatóan idén is ekkora profitra tesz szert. A VTH pénzügyileg stabil, s a tavalyi 18 milliárd forint után ebben az évben 14 milliárdot költ beruházásra. Ennek keretében 300-300 millió forintért kiépítik telekommunikációs hálózatukat Pécsett és Székesfehérváron. A vezérigazgató a mobilvégződtetési díjakkal kapcsolatos tárgyalásokról elmondta, hogy a Westel Mobil Távközlési Rt.-vel jelenleg is folynak a megbeszélések, míg a Pannon GSM Távközlési Rt. esetében az árnál megrekedtek, a Vodafone márkanéven szolgáltató V.R.A.M. Rt. pedig elutasította a VTH tárgyalási kezdeményezését. A VTH azt szeretné elérni, hogy a mobilcégek a fix hálózatból mobilhálózatba indított hívások esetén a végződtetési díjat a jelenlegi 37 forintról 13 forintra csökkentsék. Polányi Sándor elmondta: a VTH-nak most havi 200 millió forint többletkiadást jelent, hogy a végződtetési díjak ilyen magasak.

WWW.HOUG.HU

ORACLE HUNGARY: AZ EDDIGI LEGJOBB 3. NEGYEDÉV

Az Oracle Corporation a 2002. pénzügyi év harmadik negyedében 2,2 milliárd dolláros árbevétel mellett 508 millió dolláros nyereséget ért el – mondta **STEFAN STRÖM**, az Oracle Hungary ügyvezető igazgatója. A harmadik negyedév profitrátája a tavalyi 33%-hoz képest két százalékponttal, 35%-ra emelkedett. Ami a hazai eredményeket illeti: az Oracle Hungary Kft. a 2002-es pénzügyi év harmadik negyedében több mint 2,5 milliárd forint árbevételre tett szert, ami az előző év hasonló időszakához képest 36%-os növekedést jelent. A licencértékesítés 54%-kal növekedett az előző pénzügyi év harmadik negyedéhez képest. Ezzel az eredménnyel az Oracle leányvállalatait tekintve az első öt között végzett a régióban. A vállalat a három hónap alatt 151 új megrendelést kapott a hazai gazdaság legkülönbözőbb területeiről, számos nagyszabású projekt megvalósítására kapott megbízást. Az Oracle 9i adatbázisszoftvert eddig 143 hazai vállalat vásárolta meg, s ebben a negyedévben 25 új üzletkötéssel tovább folytatódott a korábbi időszak kedvező értékesítési trendje.

ÜZLET

WWW.IBM.HU

AZ IBM VEZETŐ SZEREPRE TÖR A MAGYAR OUTSOURCING-PIACON

Az IT-szektor általános recessziója ellenére az erőforrás-kihelyezés piaca folyamatosan bővül – mutattak rá az IBM szakemberei a cég többségi tulajdonában lévő ISC-Hungária Informatikai Kft. outsourcing-központjának bemutatása kapcsán. Az outsourcing alkalmazása ugrásszerűen növekszik Magyarországon is. Az IBM Magyarországi Kft. tavaly decemberben szerzett 75%-os tulajdonrészt az ELMŰ, az ÉMÁSZ és a Mátrai Erőmű Kft. tulajdonában lévő ISC-Hungária Informatika Kft.-ben, hogy erősítse outsourcing-pozícióit. Az outsourcing és az e-sourcing az IBM szolgáltató (Global Services) üzletága forgalmának 40 százalékát teszi ki. Az üzletág a világ különböző részein található 230 adatközpontjában 73 000 szervert üzemeltet, s világviszonylatban első a kihelyezett üzemeltetés és a szerverfelügyelet terén. Bevétele 2001-ben 35 milliárd dollár volt, ami 5%-os növekedést jelentett 2000-hez képest. Az IBM Global Services 1993 óta több mint 500 stratégiai outsourcing-szerződést írt alá a világ különböző részein, több száz milliárd dolláros értékben.

WWW.ECONET.HU

ECONET.HU RT.: 100 MILLIÓ FORINTOS EGYEDI SZOFTVERFEJLESZTÉSI SZERZŐDÉS

Az Econet.hu Rt. szoftverfejlesztési megállapodást kötött az egyik legnagyobb multinacionális hardvergyártó magyarországi leányvállalatával, s ez az első félév során a társaság számára 100 millió forint összegű árbevételt jelent. A most szerződött egyedi internetes alkalmazásfejlesztés megvalósítása mellett az Econet.hu Rt. tevékenységének fókuszában továbbra is saját fejlesztésű Webgyár alkalmazáscsomagja áll. A társaság integrált szolgáltatási modellje a stratégia kialakításától a teljes körű megvalósításon, a folyamatosan frissülő tartalmak beszerzésén, az adatbázisok megtervezésén és létrehozásán, illetve az alkalmazások fejlesztésén át a nagy biztonságú üzemeltetésig és hostingig a korszerű webes jelenléthez szükséges valamennyi részterületet tartalmazza.

WWW.KPMG.HU

EGYÜTTMŰKÖDÉSRŐL TÁRGYAL A KPMG ÉS AZ ANDERSEN

A KPMG és az Andersen képviselői tárgyalásokat folytatnak annak lehetőségeiről, hogy a közép-európai régióban összekapcsolják működésüket. A tárgyalások összetettsége ellenére a felek mielőbbi megállapodásra törekednek, azzal a szándékkal, hogy egyesítsék működésüket 2002 októberéig. Az előzetes egyezség szerint a szervezet a jövőben a KPMG nevet használja, de a végleges döntés előtt erről piackutatást végeznek. „A KPMG mindvégig támogatta az Andersen önálló cégként való további működését, ám az utóbbi napokban világossá vált, hogy az Andersen ügyfeleinek, munkatársainak és a pénzpiacoknak is egyaránt az az érdekük, hogy az egy másik Big Five-céggel együttműködésben keresse a megoldást" – közölte **RICHARD EBLING**, a KPMG közép- és kelet-európai regionális irodájának (KPMG CEE) elnöke.

WWW.TELIA.COM/BVO/TELIACOM/MAIN_TELIACOM.JSP.HTML?OID=TELIA.COM

TELIA–SONERA-EGYESÜLÉS

Részvénycserés egyesülési tervet jelentett be a svéd Telia és a finn Sonera távközlési szolgáltató. A két cég egyaránt piacvezető saját országában; ez lenne az első határokon átnyúló egyesülési tranzakció két európai országos távközlési vállalat között. A tervet az EU bizottságának jóvá kell hagynia. A Telia, a legnagyobb észak-európai telefontársaság 1,5144 részvényt kínál egy-egy Sonera-papírért. Mindkét cég többségi állami tulajdonú: a Teliából a svéd kormány 70,6 százalékot, a Sonerából a finn állam 53 százalékot birtokol. Az egyesült cég piaci tőkeértéke 17 milliárd euró, éves forgalma 9 milliárd euró lenne. A két vállalatnál összesen 34 ezren dolgoznak. Az egyezség alapján a Telia részvényeseinek hozzávetőleg 64 százalék jutna az egyesült cégből, a fennmaradó rész a Sonera tulajdonosaié lenne. Szakértők szerint a Sonera pénzügyi helyzete az utóbbi időben javult, és a Telia erős pénzügyi pozícióban van, így az idő most kedvező lehet az összeolvadásra.

MEGOLDÁS

WWW.NIIF.HU

GIGABITES SEBESSÉG FÉLMILLIÓ FELHASZNÁLÓ SZÁMÁRA

Néhány hónapos tesztidőszakot követően immáron élesben is nagy sebességre kapcsolhat a hazai információs szupersztráda, azaz a Miniszterelnöki Hivatal (MeH) támogatásával és a Nemzeti Információs Infrastruktúra Fejlesztési (NIIF) Iroda beruházásaként létrejött első hazai optikai internethálózat. A gigabites sebességű gerinchálózat kiépítése az eddigieknél nagyságrenddel gyorsabb adatátvitelt tesz lehetővé félmillió felhasználó számára. Külhoni elismertségünket tovább növeli az a tény, hogy fajlagosan Európa harmadik legnagyobb és leggyorsabb hálózatával Magyarország a közép-kelet-európai régió központjává vált. Az optikai internet sokoldalú és nagy sebességű alkalmazhatósága mellett a hálózat IP-telefóniás rendszerként is funkcionál majd, ami az intézményeknek a telefonálásban eddig nem tapasztalható költségmegtakarítást fog biztosítani.

WWW.MICROSOFT.COM

TECHNOLÓGIAI TESZTLABORT NYITOTT A COMPAQ ÉS A MICROSOFT

Világszínvonalú informatikai technológiai tesztlabort nyitott Budapesten a Compaq és a Microsoft Magyarország leányvállalata. A Compaq–Microsoft.NET névre keresztelt laborközpontot a két leányvállalat mintegy 50 millió forintos beruházással hozta létre. A nyitó eseményen elhangzott, hogy a központba akár vidékről bejelentkezve különféle méréseket és teszteket végezhetnek az ügyfelek. A laborban szinte valamennyi Microsoft infrastrukturális megoldás kipróbálható a Compaq eszközein.

WWW.NOVELL.COM/PRODUCTS/PORTAL/WORKSPACE

WEB ALAPÚ CSOPORTMUNKA-SZOLGÁLTATÁS

A Novell bemutatta Novell Workspace nevű új termékét, egy web alapú csoportmunka-megoldást, amely a csoporttagoknak – betöltött szerepük szerint – személyre szabott formában teszi elérhetővé a projektet és a csoportot érintő adatokat. A Novell Workspace központi tárolási lehetőséget biztosít az aktuális munka elemei, a találkozókon készült jegyzetek és minden egyéb, a projekthez kapcsolódó adat számára. A Novell Workspace segítségével könnyen készíthetők csoportnaptárak, és további fejlett projektkezelési lehetőségeket is biztosít. A vezetők számára a Workspace megjeleníti a projekt fontosabb eseményeit és a kulcsfontosságú elemek állapotát, így idejüket a problémák keresése helyett azok megoldására fordíthatják.

WWW.PANNONGSM.HU

VIRTUÁLIS GSM-ALKÖZPONT A PANNONTÓL

Hagyományos alközpont nélkül működik, és a mobiltelefonokat alakítja át belső vállalati melléké a Pannon GSM új vállalati megoldása. Virtuális GSM-alközponttal és mobilkészülékekkel felváltani a vezetékes belső telefonhálózatot a vállalat vezérigazgatója szerint azért előnyös, mert így ugyanazzal a mellékszámmal a kollégák akkor is elérik egymást, ha épp más telephelyen vagy házon kívül tartózkodnak, s emellett nem kell másik telefon a kifelé irányuló hívások számára sem, a kommunikáció mindkét irányban ugyanazon a mobilkészüléken történik. A Pannon GSM megoldása nem ingyenes, de mód van a cég telephelyén belül kezdeményezett hívások egyedi árazására, ami forgalomtól függő engedményt jelent. Munkatársanként szabályozható, hogy egy adott hívás (hely és idő függvényében) engedélyezett-e, vagy sem, mi az, aminek a költségét a munkavállalónak kell fizetnie. A szolgáltatás segítségével a vállalati hálózatba tartozók Nokia-készülékükre a Pannon-felhasználók névjegyét is lekérhetik egy megfelelő SMS elküldésével, s a válasz is SMS-ben érkezik. Ugyancsak lehet SMS alapú telefonkönyvet használni, s egyéb szolgáltatásokat.

TERMÉK

WWW.PRIM.HU

CEBIT HIGHLIGHTS

A Chip magazin szerkesztői által kiválasztott díjazott termékek ötösfogatába idén a Microsoft kettővel is bekerült: CeBIT Highlights lett az X-Box és a Windows XP is. A Windows XP természetesen a szoftver-, az X-Box pedig a most először kiosztott szórakoztatókategória első díját nyerte el. Hardverkategóriában a győztes az AMD Hammer nevű processzora lett, a kommunikációs technológiában pedig az amerikai Treo palmtop-mobiltelefon ötvérterméke, a Handspring, amely nemcsak a Chipnél első, de a maga területén is; „topinnovációnak" pedig a Foveon X3 CCD-Fotoszenzort minősítették. Idén kiosztottak egy afféle citromdíjat is annak, aki a legjobban fékezi a műszaki haladást. „Az év fékje" díját a Bundesverband der Phonographischen Wirtschaft nyerte el az audio-CD-kre elhelyezett másolásvédelemmel.

WWW.REDHAT.COM

A RED HAT CÉLBA VETTE A NAGYVÁLLALATOK PIACÁT

A Red Hat kiadta első olyan Linux operációs rendszerét, amely kifejezetten a Unixról váltani készülő vállalati felhasználók számára készült. A Red Hat Advanced Server elnevezésű megoldás a társaság Enterprise Platform Series sorozatának része lesz. Az új megoldás továbbfejlesztett menedzselési lehetőségeket, nagyobb teljesítményt, jobb felhasználhatóságot, illetve kiemelkedő skálázhatóságot ígér. A társaság vezetői azt remélik, hogy az új operációsrendszer-sorozat rá tudja venni a felhasználókat, hogy térjenek át a Sun Microsystems, illetve a Hewlett-Packard által fejlesztett Unix-megoldásokról, amelyek megvásárlása és fenntartása egyaránt sokkal költségesebb. Az új, maximum 8 IA–32 processzort támogató Advanced Server a 2.4.9-es Linux-kernelre épül, és tartalmazza a Red Hat Cluster Manager megoldását, illetve a Process Scheduler javított változatát is. Az Advanced Server alapára szerverenként 800 dollár, amely egyéves Red Hat Network-előfizetést is tartalmaz.

WWW.SAS.COM

EMBERIERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS – SAS-MÓDRA

A SAS Institute bejelentette az emberierőforrás-terület (EE) számára készült, már korábban is forgalmazott SAS Human Capital Management (HCM) alkalmazásának továbbfejlesztett, webes felületű, 3.0-s verzióját. A HCM 3.0 segítségével proaktívan tervezhetik meg az emberi erőforrással foglalkozó szakemberek szervezetük EE-stratégiáját. A SAS üzletiintelligencia-architektúrájára épülő HCM 3.0 összesíti az EE-területhez kapcsolódó releváns rendszerek adatait, majd elemző, összehasonlító, trendszámító, előrejelző, benchmark- és modellezőeszközeivel a döntéshozást alátámasztó eredményekké alakítja azokat, vagyis szervezeti tudássá formálja az operatív EE-információkat. Az új, vékonykliens-architektúrájú HCM 3.0-t a technikában járatlanok is kiválóan használhatják. Felhasználóbarát webes kezelői felületén keresztül a világ bármely pontjáról elérhetik a vállalati munkaerővel kapcsolatos információkat. Az EE-scorecard révén a vezetők a legfelső szinttől a legalsóig áttekintést kapnak dolgozói állományukról és EE-folyamataikról.

WWW.SAMSONITE.COM/GLOBAL/GLOBL_HOMEPAGE.JSP

INTELLIGENS ÜZLETI UTAZÓTÁSKA

A Samsonite, a világ piacvezető útipoggyászgyártója a hannoveri CeBIT-en mutatta be 625-ös sorozatjelzésű Hardlite ICT termékcsaládját. A termékcsalád egyik tagja a Bluetooth technológiát felvonultató üzleti utazótáska, amely a maga nemében egyedülálló a világon. Az eddig csak a notebookoknál, laptopoknál, mobiltelefonoknál és más hordozható készülékeknél alkalmazott Bluetooth technológia számos előnyt biztosít az úton levők számára. Adathozzáférés: a Hardlite üzleti utazótáskába épített Bluetooth-chip olyan kulcsfontosságú adatok tárolására alkalmas, amelyek elengedhetetlenek az utazáshoz (például repülőjáratok, csatlakozások). Lopásvédelem: a beépített technológia azonnal jelez a üzleti utazótáska tulajdonosának. Biztonság: a chip olyan személyes adatok tárolására alkalmas, amelyek az utazótáska tulajdonosának személyazonosságát képesek igazolni. Információcsere: a termék kommunikál tulajdonosával, és viszont.

LAPZÁRTA

WWW.E-GROUP.HU

REGIONÁLIS SZEREPRE, NYUGATI PIACOKRA TÖR AZ E-GROUP

KUTHY ANTAL, az E-Group elnöke szerint cége kellően innovatív és felkészült társaság ahhoz, hogy Magyarországon kívül a regionális vagy akár a nyugati piacokra is be tudjon törni személyre szabott, innovatív informatikai megoldásaival. Ezek közé sorolható az AudioSmartCard, amely az azonosítás új eszköze, és Európában egyedül az E-Groupnál található meg. A bankkártyaméretű audiokártya egy 24 karakterből álló hangjel alapján azonosítja tulajdonosát, és a legkülönfélébb online, call centeres, illetve banki szolgáltatások testre szabott igénybevételénél alkalmazható. Az E-Group Europe cégcsoport 2001-ben 2,1 millió eurós árbevételt ért el, míg idei terveikben 3,5 millió eurós érték szerepel.

WWW.MTI.HU

ÚJ EURÓPAI UNIÓS INTERNETES TARTOMÁNYNÉV: .EU

Az EU távközlési minisztereinek tanácsa jóváhagyta azt a rendeletet, amelynek értelmében a .eu kiterjesztést is felveszik a felső szintű internetes tartománynevek sorába. A rendelkezés első ízben teszi lehetővé, hogy a tagországokban működő vállalatok és szervezetek, illetve az uniós polgárok is páneurópai tartománynevet használjanak internetes lapjaik nevében, illetve elektronikuslevél-címükben. Az unióban az új tartománynév nem felváltja, hanem kiegészíti az eddigi, részint országkódokon alapuló (.uk, .fr, .es stb.), részint „hagyományos" (.com, .org, .info stb.) megjelöléseket, amelyek tehát továbbra is változatlan formában maradnak használatban.

WWW.PRIM.HU

BTK.-MÓDOSÍTÁSOK A SZÁMÍTÓGÉPES BŰNÖZÉSRŐL

A számítógépes bűnözés elleni fellépéssel foglalkozó büntető törvénykönyvi és büntetőeljárási törvény módosítása, illetve a különböző anyagi és eljárásjogi módosítások április elsejétől léptek életbe az új bűncselekmények vonatkozásában. Ezek közül az egyik legfontosabb a számítástechnikai rendszerbe való jogosulatlan belépés, azaz közismertebb nevén a hackertámadás nevesítése lesz. A törvény ezt a cselekményt büntetni fogja attól függetlenül, hogy az elkövető okozott-e kárt, vagy sem. Hasonlóan új tényállás lesz a számítógépes adatok jogosulatlan megváltoztatása. Az effajta informatikai rongálást, például egy honlap jogosulatlan megváltoztatását a törvény – a hackertámadáshoz hasonlóan – akkor is büntetni fogja, ha a tettes nem okozott kárt cselekményével. Ugyanígy bűncselekménynek minősül majd a számítógépes rendszerek működésének akadályozása, vagyis lényegében a vírusokkal történő „lefagyasztása" is. Szintén új tényállás lesz januártól a Btk.-ban az internet, illetőleg az intranet jogtalan kifürkészése, azaz ha valaki egy zárt csoportnak szóló vagy szűk körnek közölt információt feltör, elolvassa a másnak címzett elektronikus leveleket, más néven „lehallgatja" az e-maileket. A gyermekpornográfiát illetően a terjesztést eddig is büntette a törvény, viszont a jogszabály hatályba lépésétől új elemként a pornográf képek birtoklása vagy a számítógépen – akár egy internetes weboldalon – történő felajánlása is bűncselekménynek számít. Az új eljárásjogi törvény rendelkezik a számítógépes rendszerek és adathordozók lefoglalásának lehetőségéről is.

WWW.WEBIGEN.HU

ÚJ CÉGET ALAPÍTOTT A VIVENDI ÉS A WALLIS

Internetes megoldások fejlesztésére Webigen Rt. néven új céget hozott létre a Vivendi Telefon Hungary (VTH), illetve a Wallis Rt. A 765 millió forint alaptőkéjű társaságban a VTH-nak 33 százalékos részesedése van, a fennmaradó részt a Wallis és a menedzsment 82:18 százalékos arányban birtokolja. A tervek szerint a Webigen Rt. idén mintegy félmilliárd forint árbevételt ér el, s szolid operatív nyereségre is szert tesz. Az új társaság a korábbi, hasonló nevű cégtől nemcsak a nevét, hanem internetes eszközeit, termékeit, ügyfeleit és jogait is megvásárolta, és átvette dolgozóit. A régebbi Webigen – amely a jövőben más néven működik tovább – a Wallis 82 százalékos és a menedzsment 18 százalékos tulajdonában volt. KÓKA JÁNOS, az új Webigen Rt. igazgatóságának elnöke elmondta: terveik szerint internetes portáltermékeket fejlesztenek majd, és elképzelhető, hogy hosszabb távon a Vivendi többségi tulajdont szerez a cégben.

WWW.ERICSSON.HU

VÁLTOZÁSOK AZ ERICSSON MAGYARORSZÁG VEZETÉSÉBEN

Az Ericsson Magyarország 2002. május 1-jétől új vezetési struktúrával folytatja munkáját: FODOR ISTVÁN, a cég eddigi vezetője az Ericsson Magyarország igazgatótanácsának elnöki posztját tölti be. A vállalat vezérigazgatói székét STAFFAN PEHRSON, a jelenlegi vezérigazgató-helyettes foglalja el. Változás következik be a cég marketingszervezetében is: 2002. május 1-jétől MONSZPART ZSOLT lesz az Ericsson Magyarország egyik vezérigazgató-helyettese, aki tevékenységét az eladások egy részére fogja koncentrálni. Monszpart Zsolt már korábban – 1993 és 1996 között – is dolgozott az Ericsson Magyarországnál. Az egyik magyarországi elektronikai vállalat vezérigazgatói székét cseréli fel az Ericsson Magyarország eladásokért felelős vezérigazgató-helyettesi posztjára.

A hónap híre

A **T-Systems** elnöke büszke a **magyar sikerekre**

A CeBIT-en sátrat vert tudósítónk egy szombati napon hívást kapott, miszerint a T-Systems elnöke interjút adna lapunknak. *„Hufnagl úr a Deutsche Telekom elnöki tárgyalójában 1 órakor vár"* – hangzott az információ. A Deutsche Telekom félpavilonnyi CeBIT-standját körcikkelyszerűen színsávokra osztották, és a négy pillér – T-Systems, T-Com, T-Mobil, T-Online – mindegyikének egyforma szelet jutott. A négy pillérnek megvan a magyar nyúlványa is, még ha a körszeletek egyelőre bonyolultabb viszonyban állnak is egymással, hiszen a Westel, a Matáv, az utóbbin belül az Axelero, illetve a T-Sytems Unisoftware, valamint a T-Systems Dataware jelenleg (még?) nem ugyanezen struktúra szerint szerveződik. A magyarországi Unisoftware-t, majd később a Dataware-t annak idején az a Debis vásárolta föl, amely tavaly a Deutsche Telekommal közösen megalapított vegyesvállalatban, a T-Systemsben kisebbségi tulajdonos volt, s amely az idei év elején a világ egyik legnagyobb rendszerházának teljes tulajdonjogát átengedte a Deutsche Telekomnak – így vált a T-Systems teljes egészében DT-pillérré.

nem akármilyen start-up, hiszen mindjárt az induláskor 24 országban 42 ezer munkatársa van

„a T-Systems 2001 februárja óta van jelen a piacon, tehát tulajdonképpen nevezhetnénk start-up vállalatnak" – kezdi mosolyogva a szűk körű sajtóbeszélgetést **Christian A. Hufnagl**, a T-Systems igazgatótanácsának elnöke. „Persze nem akármilyen start-up, hiszen mindjárt az induláskor 24 országban 42 ezer munkatársa van, s mivel egy nagy rendszerház és egy nagy telekomcég adta össze erejét az alapításnál, természetes, hogy az üzleti stratégia fókuszában az információtechnológia és a telekommunikáció konvergenciája áll. A T-Systems integrálja a technológiát, a termékeket, a szolgáltatásokat és a hálózatokat annak érdekében, hogy a nagy nemzetközi cégek és kormányzati intézmények elektronikus üzleti folyamataihoz megoldásokat kínáljon."

„Más is fordul, fordulna ebbe az irányba, de ez általában csak úgy megy, hogy szövetségek jönnek létre hasonló céllal, egy nagy IT-birodalom összefog egy nagy telekomcéggel, hogy a konver-

gencia üzletet jelentsen számára. Mi vagyunk az elsők, akik ilyen típusú szolgáltatást egyetlen forrásból kínálnak, s mindjárt világméretekben. A T-Systems ügyfelei különféle tranzakciókat hajtanak végre a világ különböző pontjain, és ők a termékeikre, szolgáltatásaikra kívánnak koncentrálni, nem pedig arra, hogy azokat hová és hogyan szállítsák. A T-Systems – informatikai megoldásain túlmenően – azért válhatott ilyen cégek partnerévé, mert a Telekom Global Net révén összeköti Európa, Észak-Amerika és Ázsia főbb kereskedelmi központjait. Erre a hálózati infrastruktúrára alapozva a T-Systems végponttól végpontig tartó IT- és telekom-szolgáltatásokat egyaránt tud nyújtani a multinacionális vállalatóriások számára."

A beszélgetést apró intermezzo zavarja meg, megszólal az olasz kolléga mobilja, aki zavarodottan tépi le készülékéről az akkumulátort. Hufnagl azonban a leányvállalaton túllépve mindjárt Deutsche Telekom-szinten kezd gondolkodni, és nagyvonalúan biztatja a kollégát: „Vegye csak fel! Intézze csak el a dolgát, beszéljen nyugodtan! Ez nekünk mind bevétel!" – mosolyog. Ha már a T-Systems igazgatótanácsának elnöke ezzel a tréfás megjegyzéssel is kifejezte az egész csoport iránt érzett felelősségét, adódik a kérdés: A négy pillér miképpen viseli a terheket, mi a szerepe a T-Systemsnek a csoporton belül?

„A Deutsche Telekom ránk bízta a Telekom Global Net nemzetközi bővítését, a közös teherviselésből ez tehát a miénk. Teljes erővel láttunk neki a munkának, azt tervezzük, hogy

Kapcsolódó webcím:
WWW.PRIM.HU

A CeBIT-ről számokban

Hosszú évek óta először – ha nem is jelentősen, de – csökkent a kiállítók száma a világ legnagyobb informatikai kiállításán, a CeBIT-en. 1970 óta most először nem sikerült felülmúlni az előző esztendőt: míg tavaly 8093 kiállító összességében 431 875 négyzetmétert bérelt ki, idén 7962 a kiállítók száma, és 424 172 négyzetméter a hasznos terület.

A visszaesés okozói elsősorban a német cégek, igaz, ezúttal a külföldiek létszáma sem nőtt. Hazánk üdítő kivétel, mert bár az elmúlt évben nagy visszaesés következett be a tavalyelőtti 17 kiállítóhoz képest, a tavalyi 4-ről idén 13-ra nőtt a magyar standok száma. A legnagyobb külföldi kiállító Tajvan (594), de az Egyesült Államok is összehoz egy szolid Comdexet ilyenkor, tavasszal Európában. Ha a témaköröket nézzük, a legtöbben a szoftveresek vannak, különféle megoldásokat, szolgáltatásokat több mint 4000 cég kínál. A telekommunikációt és a hálózatokat képviselők száma is jelentős, 2002-ben a világon egyetlen más olyan rendezvény sem lesz, ahol több mint 1500 kiállító mutatja be termékeit ebben a szegmensben. Csaknem ugyanennyien képviselik a hagyományos információtechnológiát, az úgynevezett hardvertémakört. S hogy mik is voltak idén a CeBIT jelentős újdonságai, annak kinti tudósítónk személyesen, valamint a Prím Online szerkesztői a weben jártak utána – ennek eredményét olvasóink a WWW.PRIM.HU főoldalról elérhető CeBIT-híradóban olvashatják, de következő számainkban mi is visszatérünk rá.

40 különböző ország 90 nagyobb üzleti központját kötjük össze. A Deutsche Telekom nemzetközi stratégiájában ez a feladat prominens szerepkört biztosít a T-Systemsnek. „Ez felvet egy speciális, magyar vonatkozású kérdést" – veti közbe tudósítónk. „Magyarországon a Telekom Global Net bázisa nyilvánvalóan a Deutsche Telekom Matáv nevű leányvállalata, és nem a T-Systems valamelyik leánya, vagyis a TGN-területen felbukkan egy házon belüli versenytárs..."

„A Matáv természetesen családtag, és így nem konkurens, de tény, hogy Magyarországon még nem alakult ki az a szerkezet, amelynek alapján a feladatok elhatárolódása Németországban megtörtént. Valószínű, hogy Önöknél a network témáját a Matáv fogja majd össze, míg az infrastruktúra révén szállított, a konvergenciát tükröző megoldásokban az idővel egybeolvadó T-Systems Magyarország lesz a főszereplő, amely bár a névhasználatban csak idén azonosult a nemzetközileg elfogadott T-Systemsszel, azért már az első üzleti évben olyan nemzetközi léptékben is jelentős projektekkel büszkélkedhet, mint a Budapesti Közlekedési Vállalat informatikai rendszerében történt szerepvállalás."

„És ha már legnagyobb értékeinkről, az üzletfeleinkről beszélünk, hadd említsek néhányat más régióból is: a T-Systems építette ki az Europcar privát intranetjét, amely összeköti a cég két párizsi számítóközpontját az 1300 európai gépkocsi-kölcsönzővel; a British Petrol esetében a németországi és ausztriai kutakat kötöttük közös, internet alapú hálózatba; a franciaországi rézkábelgyártó Nexans pedig teljes IT-infrastruktúráját outsource-olta hozzánk. Ami a jövőt illeti, idén is két számjegyű növekedést várok a bevételekben, és minden okom megvan az optimizmusra. A konvergenciára alapozott üzlet 40-60%-kal nőhet a következő néhány évben, s ebben mi európai piacvezetővé válhatunk, ami egyúttal azt is jelenti, hogy mind az IT-, mind a telekomüzletek egy tekintélyes részét birtokoljuk majd. Céljaink elérésében nagy szerepet szánunk az éppen itt, a CeBIT-en bemutatott, a Commerce One-nal, a Compaqkal, az IBM-mel, illetve a Microsofttal közösen fejlesztett megoldásainknak is. Ezek a rendszerek részben az elektronikus piacterekbe épülnek be (NetCatalog, Procurement Express), részben a termékek életciklus-menedzselését szolgálják (PLM Integrator), részben ASP-formában kínálnak CRM-megoldást, részben pedig az adminisztrációs folyamatot segítik (FAVORIT – OfficFlow Process Management is Administration). ● VÉRTES JÁNOS ANDOR

A konvergenciára alapozott üzlet 40-60%-kal nőhet a következő néhány évben

Padlóra kerülhet az ingyennet

A március 29-ei helyzet szerint a Kiwwi „halála" után a Freestart az egyetlen magyarországi ingyenes internetszolgáltató. Az elmúlt hetekben a Matáv és az internetszolgáltatók között a díjmegosztás kapcsán kirobbant vita felveti a lehetőségét annak, hogy az ingyenes internetszolgáltatók egyszer s mindenkorra – de legalábbis a hírközlési törvény újraszületéséig – eltűnnek hazánkból. A helyzet értékelésére László Péter, a Freestart igazgatóját kértük meg.

Business Online: – Amikor megbeszéltük, hogy találkozunk, említette, hogy az interjú időpontjára talán a díjmegosztásból származó első számlákat is kifizeti a Matáv. Sor került a tranzakcióra?

László Péter: – Nem. Elmondható, hogy nem sikerült a liberalizációs szabályozás. *Mindenki tanácstalan, még a Matáv is. A hírközlési törvény bizonyos részeit ugyanis szabadon lehet értelmezni.* Attól tartok, hogy ha a Matáv nem akarja, akkor az internetszolgáltatók nem nagyon fognak tudni mit csinálni, és nem valósul meg a díjmegosztás abban a formában, ahogy az a hírközlési törvény szelleméből következne. Általánosságban azt lehet mondani, hogy a Matáv vezetői most abban gondolkodnak: mivel az internetbehívások az internethez kapcsolódnak, az egész összeget számlázza ki az előfizetőknek az internetszolgáltató, aki ezek után a Matávtól – a díjmegosztás időszakokhoz kötött szabályozásának megfelelően – kap egy 70 és 90 százalék közötti számlát. Erre hajtanak ők, ami azt jelentené, hogy a Matáv az internetszolgáltatókkal lesz kapcsolatban, az ISP-k pedig a több százezer felhasználóval. Aztán hogy az ISP-k hogyan fogják beszedni a felhasználóktól a díjakat, az egy nagy kérdés.

B. O.: – A Freestart mint ingyenes internetszolgáltató viszont eddig egyáltalán nem számlázott. Önök sem részesülnek kedvezőbb elbírálásban a Matávnál?

L. P.: – Hosszú tárgyalások után – az Axelero és két kisebb ISP mellett – valóban aláírtunk a Matávval egy szerződést. Szeretném most azt mondani, hogy ezzel minden megoldódott, de sajnos *nem tehetem. Egy elvtelen, a Hírközlési Döntőbizottság elvi döntésének ellentmondó megállapodást kötöttünk.* Ez magában foglalja, hogy esetünkben a Matáv vállalja a számlák kiküldését, és a díj minket megillető részét a híváslisták egyeztetése után átutalja részünkre. A probléma az, hogy a Matáv olyan pluszdíjakat szedett elő a tarsolyából, amelyekről a hírközlési törvény nem rendelkezik, és amelyekről tavaly még szó sem esett. Azt találták ki, hogy – bár vállalják a díjmegosztásról rendelkező jogszabályok értelmében történő számlázást – az internethez kapcsolódó behívások után pluszdíjat számolnak fel a mi részünkre. Ez a pluszdíj szerintük abból adódik, hogy míg a behívás egy adott kerületből történik – így például a XIII. kerületi hívások a Matáv lipótvárosi központjába futnak be –, addig a mi szervereink a város más részében kerültek elhelyezésre. A Matáv összekötő vonalanként 3000 forintot számol fel azért, hogy a hívásokat a mi esetünkben a lágymányosi Infoparkban elhelyezett szervereinkhez továbbítsa. Ez azt jelenti, hogy minden felhasználónk után számolnunk kell havi 300-600 forintos fix költséggel. Ebbe a megállapodásba kizárólag azért mentünk bele, hogy a január és március között keletkezett bevételeinkhez hozzá tudjunk jutni, áprilistól viszont, amikor a megállapodás fenti rendelkezése életbe lép, örülhetünk, ha nullszaldós lesz számunkra a szolgáltatás. *Annak ellenére nem sikerült jobb szerződést kötnünk, hogy generálunk a Matávnak több mint 60 millió perces forgalmat egy hónapban, ami azt jelenti, hogy ezt a paramétert tekintve az Axelero után a második helyet csíptük meg.*

B. O.: – Ennyire szabadon értelmezhető a hírközlési törvény?

L. P.: – A törvényen érezhető a Matáv keze nyoma. Azt mondhatjuk, hogy első körben a piacnyitás egyszerűen nem történt meg. Nem hiszem, hogy a hálózatok összekapcsolására vonatkozó szerződéseket a nagyok meg fogják kötni ebben a félévben. Ez azt jelenti, hogy a Matáv felkészült a liberalizációra, mégpedig úgy, hogy ne kelljen a versenyre felkészülnie. Nem lesz igazi verseny, maximum már nem illegális dolog távközlési szolgáltatásokkal próbálkozni.

B. O.: – Hogyan látja az ingyenes internetszolgáltatás jelenlegi helyzetét?

L. P.: – Eleve gondot okoz a díjmegosztásból elérhető összegek nagysága. Ha valaki rajtunk keresztül esténként egy órát internetezik 30 napon keresztül, abból ugye 10 százalék a miénk, ami 3 óra, vagyis 180 perc. Ezt megszorzom 2 forint 60 fillérrel, ami 468 forint + áfa. Ez azt jelenti, hogy sok esetben 500 forintos számlákat küldhetek ki. Egy ingyenes internetszolgáltató egyébként sem tud számlázni, mert anonim felhasználói vannak. A jelenleg elért megállapodás értelmében pedig a felhasználónként átlagosan elért havi 500 forint bevételt teljes egészében el fogja vinni a már említett frissen kitalált pluszdíj. Az ingyenes internet modellje csak akkor lesz életképes Magyarországon, ha a Hírközlési Döntőbizottságról kiderül, hogy a szava valóban kötelező érvényű. Ez viszont még hónapokba telhet.

FOTÓ: WALKÓ BOGLÁRKA

B. O.: – TEGYÜK FEL, HOGY A DÍJMEGOSZTÁSBÓL ELÉRHETŐ DÍJAKRÓL KIDERÜL, NEM KÉPESEK NYERESÉGESSÉ TENNI EGY PIACI SZOLGÁLTATÁST. MI VAN MÉG A TÚLÉLŐKÉSZLETÜKBEN?

L. P.: – Több változtatást is bevezettünk a szolgáltatásainkban. Az első, hogy az esti időszakban, 18-tól 24 óráig 60 percenként megszakítjuk a hívásokat. Magyarul, ha valaki „ránk akaszkodik" este hatkor, azt hétkor kilökjük. Ez azért történik így, mert vannak olyan felhasználóink, akik Mindenkinek díjcsomaggal csatlakoznak, és 18 órától reggel 7-ig letöltéseikkel foglalják a portokat. (A Mindenkinek a Matáv díjcsomagja, amelynek előfizetése esetén egy fix havi díj megfizetésén túl a 18 és reggel 7 óra között kezdeményezett helyi hívások után már nem kell fizetniük az ügyfeleknek – *Sz. A.*) Így, hogy megszakítjuk ezeket a hívásokat, sokkal többen tudnak csatlakozni a vonalainkra, és 25 százalékkal megnőtt a felhasználóink száma. Ráadásul ez a megoldás nem sérti a „heavy usereket" sem, mivel a Mindenkinek csomag miatt a vonal megszakítása nem okoz nekik pluszköltséget. Ha pedig valaki 23 óra 2 perckor csatlakozik, akkor reggel 7-ig folyamatosan tud lógni a hálón. Természetesen mielőtt bevezettük volna ezt a korlátozást, felmértük felhasználóink szokásait. Azt láttuk, hogy az intézkedés csak a felhasználók 10 százalékát érinti negatívan, viszont sokkal többen profitálnak belőle. Ezenkívül mostantól reklámfelületet is értékesítünk a portálunkon. Nem hiszem, hogy ez bárkit zavarna.

B. O.: – HOGYAN LÁTJA A MAGYARORSZÁGI INTERNETPENETRÁCIÓ JÖVŐJÉT?

L. P.: – *Szakértők azt állítják, hogy a 18 százalékos magyarországi internetpenetrációból 3,5 eltűnne, ha nem lenne ingyenes szolgáltatás. Pedig már így is rettenetesen le vagyunk maradva, éppen csak megelőzzük Bulgáriát és Romániát. A hírközlési törvény nem könnyítette meg az internetszolgáltatók helyzetét, és úgy néz ki, hogy az ingyenes netet hazavágta.* Nem sokon múlik, hogy az ország ingyenes szolgáltatás nélkül maradjon. Ha valamilyen módon meg is maradunk, kizárt, hogy növekedni tudjunk, vagy hogy vidéken terjeszkedjünk. A Freestart most eladósorba került. Az érdeklődés nagy, mert a hozományunk jó: 180 ezer user, jó márkanév, jó sajtó, 61 millió perc havonta. Pénzt kell tenni a cégbe, és akkor el lehet indítani azokat a fizetős szolgáltatásokat, amelyekkel meg tud élni az ingyenes internetszolgáltatás. Mire ez a cikk megjelenik, talán már mindannyian többet tudunk.

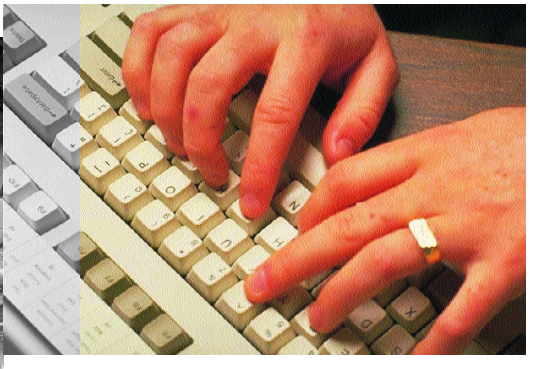
SZÉLL ANDRÁS

A törvényen érezhető a Matáv keze nyoma. Azt mondhatjuk, hogy első körben a piacnyitás egyszerűen nem történt meg... ..a Matáv felkészült a liberalizációra, mégpedig úgy, hogy ne kelljen a versenyre felkészülnie.

Virtuális vásártér

Nyilvános hazai e-piacok

Habár az internet üzleti felhasználását tekintve a szakma kedvezőbb jövőképet festett a business-to-business modellre épülő megoldások – így a piacterek – sikerességét s egyúttal jövedelmezőségét illetően, az egyik hazai elektronikus „agora", a First Hungarian E-Marketplace (FHEM) alighogy elindult, már be is zárta kapuit. Történt mindez annak ellenére, hogy az FHEM mögött olyan nevek sorakoztak fel, mint a Hewlett-Packard Magyarország, az Oracle Hungary és a PriceWaterhouseCoopers. Utóbbi mellesleg egy gyógyszeripari piactérrel is próbálkozott: a Pharmalinkről azonban azóta sem hallani, a weboldalon, amely 2000 októbere óta egyszer sem frissült, mostanáig a piactér működésével kapcsolatos bizakodó hangvételű sajtóközlemény árválkodik. Ám hogy a pozitívumokról is beszámoljunk, körkérdéssel fordultunk a hazánkban működő vagy mostanság induló piacterek „gazdáihoz", aminek eredménye az alábbiakban olvasható.



INDIREKT SEGÍTSÉG

A kicsi, a közepes és a nagy tartalomszolgáltatókat egyaránt hálójába fogta az Adverticum Network. Piactérré azáltal vált, mondja **KINCSES ANIKÓ** ügyvezető igazgató, hogy a tagok egymás oldalain kampányokat indíthatnak. A rendszerben mindenki rendelkezik hitelkerettel, amely virtuális pénz formájában jelenik meg, s ezzel szabályozható a működés. S hogy ez miért is jó az Adverticumnak, illetve a hálózat tagjainak? A válasz a kölcsönös promócióban keresendő, aminek révén növelhetők az oldalletöltések, s ez a külső hirdető számára még vonzóbbá teheti a tartalomszolgáltatókat. Utóbbi tevékenységét tekintve az Adverticum nyereséges (kampánylebonyolítás, adszerver-szolgáltatás), a piactér esetében azonban ez a fogalom nem értelmezhető, hiszen a tagok közötti kölcsönös hirdetés egyedüli célja az imént már említett látogatószám-növelés.

Az agráriumban tevékenykedő kis és közepes vállalkozások, szövetkezetek, őstermelők, családi gazdaságok köréből kerülnek ki az Agriportál nevű e-piactér felhasználói. A 2000 októberében indult vállalkozás **VARGA PÉTER** ügyvezető elmondása szerint még nem nyereséges, elsősorban azért, mert egyelőre a portál látogatottságának és napi használatának a növelése a cél. Az IBM e-business megoldásain alapuló s a „kék óriás" számára külföldi bemutatókon is referenciaként szolgáló rendszer a tranzakció fizikai lebonyolítását a felekre bízza, a portál a létrejött üzlet után előzetes megállapodás szerinti jutalékot számít fel.

Igazi nagyágyúk közös businesseként indult, s tavaly már 2 milliárdos forgalmat ért el a Marketline elektronikus (és horizontális) piactér, amelyet többek között fő tulajdonosai is rendszeresen használnak egy-egy eszköz vagy megoldás beszerzésekor. **HILT CSABA** értékesítési és marketing-vezérigazgatóhelyettes szerint legnépszerűbb szolgáltatásuk az online aukció, amelynek során ügyfeleik átlagosan 16 százalékos megtakarítást érnek el. Hogy vajon maga a piactér nyereséges-e, nos, erre a kérdésre nem kaptunk egyér-

telmű választ, az azonban a szolgáltatási portfólióból kiderül, hogy a Marketline nem egyszerűen csak összehozza az üzletfeleket, hanem igény esetén mindent magára vállal. A cégnyilvántartáson, illetve a katalógus menedzselésén túl képes a beszerzési-értékesítési tranzakció elektronikus lebonyolítására, amit logisztikai szolgáltatás tesz teljessé.

Üzleti jellegű hirdetések publikálására szakosodott a Premier Business Club (PBC) nevű, ugyancsak horizontális e-piactér, amely alig egy évvel ezelőtt indult, és szolgáltatásait a közeljövőben kívánja fizetőssé tenni (ebből adódóan a vállalkozás egyelőre veszteséges). **Baranyai Zoltán András** ügyvezető lapunknak nyilatkozva elmondta, hogy a több nyelven is elérhető szolgáltatást hamarosan komoly reklámkampány révén kívánják ismertebbé tenni nemcsak Magyarországon, hanem mind Közép-Kelet-Európában, mind pedig Nyugat-Európában. A PBC fő filozófiáját tekintve a kis és közepes vállalkozásokat célozza meg, hogy számukra új piacok felkutatásának lehetőségét teremtse meg (feltehetően e szándék mögött a közeljövőben várható EU-csatlakozás reménye húzódik meg), ám a két fél egymásra találását követően minden feladatot – a konkrét üzletkötést, a logisztikát – rájuk bíz, vagy ha úgy tetszik, magukra hagyja őket.

Mi is az a piactér?

Például amikor két idős hölgy ibolyát árul az aluljáróban – feltéve persze, ha nem kötöttek (ár)kartell-megállapodást. Ahhoz, hogy a piactér elektronikussá váljon, történetünknek lesz egy harmadik kulcsszereplője, aki úgy dönt, hogy virágboltot nyit az interneten. Ő azonban nem saját portékáját fogja értékesíteni, hanem lehetőség szerint minél több virágárusítót (beszállítót) próbál meggyőzni arról, hogy eladnivalóját az e-piactéren is közzétegye. A vevők számára ez a megoldás azért kedvező, mert egyrészt sokkal nagyobb kínálatból válogathatnak, másrészt tendert írhatnak ki mondjuk tíz csokor ibolyára vonatkozóan, így a lehető legalacsonyabb árat harcolhatják ki. Ha a piactér ezenfelül logisztikai szolgáltatásokat is nyújt, akkor a vevő még több időt és energiát takarít meg, hogy a pénzről már ne is beszéljünk. Természetesen a történet úgy kerek, ha mindenki jól jár. A vevő – mint azt az előzőekben láttuk – mindenképpen, s a piactér üzemeltetője ugyancsak, mert ő feltehetően tranzakciós és/vagy tagdíjat szed az eladótól, esetleg a vevőtől, olykor mindkettőtől. Az eladó számára a legnagyobb előny abban rejlik, hogy új értékesítési csatornákra tesz szert.

Az iménti „ibolyapiactér” egyben az agorák egyik válfajára is jó példa. A vertikális (vagy más néven iparági) piacterek egy jól körülhatárolható szegmens igényeinek kielégítésére épülnek, szemben a horizontális megoldással, amelynél a piactéren megtalálható termékek, szolgáltatások, megoldások semmilyen tekintetben nem korlátozottak.

Hírérték – avagy az információ mint termék

A hírek, események virtuális sajtóközpontjaként ismert PRNewsWire ihlette meg a Creative Consulting, valamint a Project Informatika Kft. munkatársait: ennek eredményeként Magyarországon elsőként valódi információs piactér jött létre április 1-jén. **Kelemen András** projektvezető szerint a PRessCenter, habár a PRNewsWire valóban jó kiindulási alapja volt a nemcsak újságírók, hanem minden internetező számára ingyenesen hozzáférhető szolgáltatás elkészítésekor, sokkal többet kínál annál. A látogatók számára például a rendszer teljesen testre szabható, a hírek köre pedig néhány hónapon belül minden igényt lefed. A hirdetők számára – akik a PR-ügynökségek, illetve a PR-kommunikációjukat kiterjeszteni szándékozó vállalatok, szervezetek köréből kerül ki – ugyanis olyan professzionális, egyedi szolgáltatásokat kínálnak, amelyek révén például közvetlen visszacsatolást kaphatnak termékeikről, szolgáltatásaikról vagy akár a vállalati image-ről is. Mérhetővé válik a sajtóvisszhang, illetve a hírek látogatottsága, sőt az egy-egy termék kapcsán közölt bejelentés népszerűsége vagy éppen népszerűtlensége is bármely pillanatban pontosan, demográfiai és egyéb adatokkal számszerűsíthető.

Az áprilisi tesztidőszakot követően a PRessCenter hivatalosan májusban kerül bevezetésre, s ettől az időponttól kezdődően válik a hirdetők számára fizetős szolgáltatássá, amiről konkrétumokat ugyan a projektvezető nem árult el, de annyit tudni lehet, hogy az már egy kisvállalkozás számára is könnyedén kifizethető. Ugyanakkor jelentős kedvezményeket kínálnak a megbízóik közleményeit a rendszerben megjelentetni kívánó PR- és kommunikációs ügynökségeknek. A tervek szerint a nonprofit

Az eladó számára a legnagyobb előny abban rejlik, hogy új értékesítési csatornákra tesz szert.

szervezetektől, valamint az olyan közintézményektől, mint például a kórházak, nem is kérnek fizetséget.

A tavalyi évben 1,1 milliárdos forgalmat elérő, komplex szolgáltatásaival a könyvkiadók és könyvkereskedők közé beékelődő SunBooks Könyvkereskedelmi Kft. a nullszaldós működést a tervek szerint ez év végére, a jövő év elejére realizálja. **Száraz Miklós** vezérigazgató-helyettes szerint erre minden esélyük megvan, hiszen a SunBooks a teljes hazai könyvpiac kiszolgálásának igényével készült üzleti modellt valósít meg. Ennek lényege, hogy versenysemleges, minden partner felé egyforma és nyilvános feltételekkel működő szolgáltatóvállalatként úgy a szállítóktól, mint a vevőktől átveszik azokat a feladatokat, amelyek nem tartoznak alaptevékenységükhöz. Ezek elsősorban logisztikai (ebben stratégiai partnerükre, a Magyar Posta Rt.-re támaszkodnak), disztribúciós és információszolgáltatási feladatok, azok összes adminisztratív és egyéb vonzataival egyetemben. A SunBooks így lényegesen szélesebb feladatkört lát el, mint a piactér puszta működése, mondja Száraz, s további példaként a marketing-, illetve eladástámogató szolgáltatásaikat, az értékesítés során átvállalt pénzügyi kockázatot (díjat csak a szállítás teljesítését követően számítanak fel) említi.

Az első és máris terjeszkedő

„Öreg motorosnak" tekinthető a hazai e-piacterek körében a WebBusiness Üzleti Információs Adatbank, amely a lassan 4 évvel ezelőtti indulás pillanata óta nyereséges. **Kócsó László** ügyvezető igazgató a siker titkát a korai kezdésben, illetve a nyújtott szolgáltatások körében látja. A beérkezett üzleti ajánlatról – amennyiben az a korábbi testre szabás révén megfelelő – azonnal e-mail, illetve SMS-üzenet érkezik, s mivel a WebBusiness már számos környező országban is működik, a piactér kínálata nem korlátozódik Magyarországra, s természetesen a szolgáltatás ennek megfelelően többnyelvű. Egyszerű a díjfizetési struktúra is, az éves átalánydíjon felül az ajánlatok közzétevői számára semmilyen más költséggel nem jár a piactér használata, a megrendelők számára pedig ingyenes.

Hazánkban működő elektronikus piacterek

NÉV	WEBCÍM	INDULÁS DÁTUMA	TULAJDONOSI HÁTTÉR	PIACTÉR TÍPUSA	FORGALMAZOTT TERMÉK/ SZOLGÁLTATÁS	ÜGYFÉLSZÁM	TENDEREZTETÉS	EGYÉB SZOLGÁLTATÁSOK
Adverticum	www.adverticum.com	2001. június	Prím Média: 95%, magánszemélyek: 5%	vertikális	online hirdetés	110 (2)	nincs (3)	teljes körű online kampányok lebonyolítása, statisztikák készítése
Agriportál	www.agriportal.hu	2000. október	Formula 400 Kft.: 50%, Aspen Kft.: 50%	vertikális	mezőgazdasági piacon mozgó áruk teljes köre	126	van	naponta többször frissülő hírszolgáltatás, katalógusrendelés
Marketline	www.marketline.hu	2000. december	Axelero: 52%, OTP: 8%, Accenture: 13%, Compaq: 13%, SAP: 13%	horizontális	több mint 13 ezer termék és szolgáltatás	n. a. (6)	van	cégnyilvántartás, katalógusmenedzselés, tranzakciós és logisztikai szolgáltatás
Premier Business Club	www.premierbc.com	2001. április 30.	Premier World Ltd.: 100%	horizontális	üzleti jellegű hirdetések publikálása	5500 (8)	nincs	cégkatalógus, beszerzési aukciók (9)
PressCenter	www.presscenter.hu	2002. április (11)	Creative Consulting: 85%, Project Informatika Kft.: 15%	vertikális	sajtóinformációk, cég- és termékhírek, fotóadatbázis	n. a.	nincs (3)	részletes statisztikai adatok, hírlevélkészítés, PR-tanácsadás, cikkírás
SunBooks	www.sunbooks.hu	2000. augusztus 1.	Novotrade Befektetési Rt.: 100%	vertikális	könyv, CD-ROM, videokazetta, DVD, MC, CD	627/1167 (15)	nincs (3)	hazai könyvpiac teljes kiszolgálása (16)
WebBusiness Üzleti Információs Adatbank	www.wb.hu	1998. április 27.	WebBusiness International (USA): 100%	horizontális	minden	1016/12 561 (21)	nincs (22)	alap weboldalkészítés, szakmai adatbank, cégarcok, heti gazdasági hírlevél
World Online Translation	www.wot.hu	2001. szeptember	András és Társai Szövetkezet: 100%	vertikális	fordítás, tolmácsolás	338/553 (24)	van	–

Megjegyzések:
(1) 2002. februárra vonatkozó adat, **(2)** hirdető, **(3)** az üzleti modellből adódóan nem értelmezhető, **(4)** jutalék, amelynek mértékét a termék és volumen határozza meg, **(5)** fizetés hagyományos úton, **(6)** több mint 200 partner, **(7)** az e-business által támasztott igényeknek maradéktalanul megfelel, **(8)** vállalkozás, **(9)** a közeljövőben várható, **(10)** jelenleg még ingyenes a szolgáltatás, **(11)** már folyik a tesztelés, **(12)** tervezik, **(13)** most indul, **(14)** látogatóknak ingyenes, **(15)** könyvkiadók/könyvkereskedők, **(16)** logisztika, disztribúció, információszolgáltatás, adminisztrációs feladatok,

KÖZPONTI KÖZBESZERZÉS

STUMPF ISTVÁN kancelláriaminiszter február 25-én jelentette be a központi közbeszerzés elektronikus rendszerének elkészültét. A Magyar Posta elnök-vezérigazgatója, **KALMÁR ISTVÁN** elmondta, hogy a rendszer működtetésére a Magyar Posta kapott 10 évre szóló koncessziót. Az első fázisban az évi 600 milliárd forintos teljes közbeszerzési volumen központosított közbeszerzési körbe eső része – mintegy 55 milliárdos nagyságrendű tranzakció – kerül be az elektronikus rendszerbe, majd a teljes kiépülés után minden közbeszerzési feladatot ezen a módon végezhetnek el az intézmények. A rendszer az elektronikus aláírás első valódi alkalmazási területe is. A teljes kiépítés után várható, hogy az államigazgatási körbe tartozó intézmények beszerzéseiket elektronikus úton bonyolítják majd le. A rendszer technológiai alapjait a Compaq építette ki, az alkalmazás pedig az Oracle Exchange Marketplace-re épül.

(A WebBusiness egyébként számos tényezőt tekintve – pl. hogy felhasználói a kis és közepes vállalkozások – „példaképe" lehetett a nagy hátránnyal induló s ezért üzleti sikerét tekintve megkérdőjelezhető Premier Business Clubnak.)

Egy jól behatárolható szolgáltatásra, mégpedig a fordításra koncentrál az András és Társai Szövetkezet által üzemeltett World Online Translation fordítási piactér, amely tavaly szeptemberben kezdte meg működését. Jelenleg közel 600 fordító regisztráltatta magát, akik összességében 64 nyelven beszélnek. A szolgáltatás egyelőre még ingyenes, de **NYÍRŐ ANDRÁS** elnök lapunk megjelenésével egy időben tervezi a fizetés bevezetését, amely két lépcsőben – egyrészt az éves tagdíj, másrészt a fordítás után felszámított „tranzakciós díj" formájában – valósul meg.

Lapzártánkkor kaptuk a hírt, hogy a Magyar Posta elindította a Postai Elektronikus Nyílt Piacteret, amelynek célja, hogy az európai postatársaságokhoz hasonlóan a piactér segítségével új üzletágakat indítson, illetve hogy meglévő logisztikai erőforrásait teljes terjedelmében kihasználja. S hogy milyen sikerrel, arra néhány hónap múlva visszatérünk. ● KOLMA KORNÉL

...a siker titkát a korai kezdésben, illetve a nyújtott szolgáltatások körében látja.

KÜLFÖLDI JELENLÉT	KÜLFÖLDI PIACTÉRHEZ VALÓ KAPCSOLÓDÁS	KÜLFÖLDI VÁLLALKOZÁS REGISZTRÁCIÓJA	TÖRZSTŐKE	TAVALYI ÖSSZFORGALOM	UTOLSÓ HAVI FORGALOM (1)	BELÉPÉSI DÍJ	ÜZLETKÖTÉSI DÍJ	SZOFTVERHÁTTÉR	BIZTONSÁGI MEGOLDÁS
nincs	nincs	van	20 millió	n. a.	n. a.	van	n. a.	egyedi fejlesztés	n. a.
nincs	nincs	van	3 millió	n. a.	n. a.	nincs	van (4)	IBM webes technológiákon alapul	SSL (5)
nincs	van	van	875 millió	2 milliárd	n. a.	nincs	van	egyedi fejlesztés a hazai igényekre kihegyezve	n. a. (7)
van	nincs	van	n. a.	0 (10)	0 (10)	0 (10)	0 (10)	saját fejlesztés	n. a.
nincs (12)	nincs (12)	van	3 millió	0 (13)	0 (13)	van (14)	nincs	saját fejlesztés	SSL (5)
nincs	nincs	van (17)	250 millió	1,1 milliárd (18)	226 millió	van	van (19)	három különállóan is működő rendszer teljes integrációja (20)	SSL, egyedi identikáció, több tűzfal (5)
van	nincs	van	n. a.	n. a.	n. a.	van (23)	nincs	saját fejlesztés	n. a.
nincs	nincs	van	n. a.	0	0	van (25)	van (26)	saját fejlesztés	n. a.

(17) jelenleg román és szlovák partnerek, **(18)** áfa nélkül, **(19)** értékesítés után a kiadók fizetnek, a vevők számára ingyenes, **(20)** web + e-kereskedelem: AIX/RS-6000/DB2-platform és Websphere, vállalatirányítási rendszer: Magic-Onyx, raktári folyamatok + logisztika: NT/Oracle + Micronix WBS, **(21)** ajánlattevők/ajánlatmegrendelők Magyarországon, **(22)** 2002. szeptembertől lesz, **(23)** az ajánlattevők fizetnek szolgáltatási csomagtól és cégnagyságtól függően, 2002. március 1-jétől Magyarországon 249 000 és 599 000 Ft/év, **(24)** regisztrált ügyfél/fordító, **(25)** fordítóknak 2002. április 1-jétől 16 000 Ft/félév, **(26)** 7,5% a közvetített üzlet nettó értéke után, a fordító fizet.

Megédesíti az életet

A Tibi, az Americana vagy éppen a karácsonyfákon díszelgő szaloncukor mind-mind a Stollwerck nevéhez fűződik. Magyarország egyik vezető édesipari cége, amely már közel 10 éve van jelen hazánkban, két évvel ezelőtt komoly változást jelentő fordulóponthoz érkezett. Ekkor új vezetés vette kezébe az irányítást, és jelentős racionalizálást célzó döntések születtek, illetve hajtódtak végre. Részben ennek eredményeként a Stollwerck Magyarország gyakorlatában már korántsem újdonság, annál inkább mindennapi „ujjgyakorlat", hogy beszerzésének egy tekintélyes hányadát elektronikusan, a Marketline elektronikus piacterén keresztül intézi. A részletekről SÁNTA SÁNDOR logisztikai igazgató nyilatkozott lapunknak.

BUSINESS ONLINE: – GONDOLOM, A VÁLLALATI MŰKÖDÉS RACIONALIZÁLÁSA SORÁN A LOGISZTIKA IS FONTOS SZEREPET KAPOTT. MELYEK VOLTAK AZOK A LÉPÉSEK, AMELYEK VÉGÜL IS A MARKETLINE PIACTERÉNEK HASZNÁLATÁHOZ VEZETTEK?

SÁNTA SÁNDOR: – Ami a logisztikát illeti, létrehoztuk a teljes Supply Chain Managementet. Ez azt jelentette, hogy a termeléstervezéstől az anyaggazdálkodáson és a beszerzésen át egészen a raktározásig, illetve a szállítmányozásig egy igazgatóság alá kerültek az imént felsorolt osztályok. Ezáltal tudtunk jelentős hatékonyságnövekedést elérni mind az egyes területek, mind a teljes szervezet tekintetében. Jelentősen sikerült növelni a forgási sebességet, csökkenteni a készletet, az átfutási időt, ráadásul az utóbbit nemcsak cégen belül, hanem a beszállítóknál is. Az utolsó fázisban került sor a beszerzés átalakítására, amikor is részletesen megvizsgáltuk a lehetőségeinket, s ekkor döntöttünk úgy, hogy bizonyos anyagokat célszerű elektronikus úton beszerezni.

B. O.: – KONKRÉTAN MELYEK EZEK?

S. S.: – Készítettünk egy ABC-elemzést, amelynek során a teljes beszerzést százalékosan, beszerzési csoportokra vonatkozóan elemeztük. Esetünkben a három betű három kategóriát jelöl: az „A" a nyersanyagokat, a „B" a csomagolóanyagokat, végül pedig a „C" az egyéb anyagokat. Vizsgálataink során, ismerve a beszerzés egyéb sajátosságait, végül arra jutottunk, hogy a termékszámból, illetve a beszerzési értékből egyaránt 30 százalékos szeletet jelentő „B" kategóriában próbáljuk ki a Marketline elektronikus piacterét.

B. O.: – ELKÉPZELHETŐ, HOGY A TELJES BESZERZÉS EZEN A MÓDON TÖRTÉNIK MAJD?

S. S.: – A teljes beszerzés piactéren keresztül történő lebonyolítása jelenleg még nem képzelhető el. Ez a megoldás akkor alkalmazható hatékonyan, ha kínálati piacról beszélhetünk, vagyis ha versenyhelyzet van. Sok esetben, például a nyersanyagoknál, ahol specifikus összetevőkkel dolgozunk, s amelyeket mondjuk csak egy, jobb esetben két beszállító tud szállítani, nem lehet, és nem is érdemes versenyeztetni. Léteznek olyan kartellek is, ahol egészen más tárgyalási pozíciót kell felvenni, erre az elektronikus piacterek általában véve nem alkalmasak, de bízunk benne, hogy a jövőben sikerülni itt is áttörést elérnünk.

B. O.: – RÁTÉRVE A HASZNÁLATRA: MENNYIRE VOLT KÖNNYŰ VAGY ÉPPEN NEHÉZ ELSAJÁTÍTANI A MARKETLINE KEZELÉSÉT?

S. S.: – Nyugodtam mondhatom, hogy rendkívül könnyen használható a rendszer mind nekünk, mind partnereink számára, összesen csupán néhány órát, napot vett igénybe a bevezetése.

B. O.: – IDESTOVA EGY ÉVE HASZNÁLJÁK A RENDSZERT. GONDOLOM, EZEN IDŐSZAK ALATT SOK TAPASZTALAT GYŰLT ÖSSZE.

S. S.: – A legfontosabb tapasztalatként azt mondanám el: a rendszer mindenféleképpen alkalmas arra, hogy egy cég alkupozícióját növelje, s csökkentse a költségeket. Amit a Marketline piactér magáról hirdet – 10-15 százalékos megtakarítást –, azt mi is alá tudjuk támasztani, sőt voltak olyan esetek, amikor ez az összeg elérte a 47 százalékot. Ekkor gyakorlatilag az összes piaci szereplő részt vett az elektronikusan kiírt tenderben, s így kijött, hogy mi a valós piaci ár. A rendszer alkalmas arra is, hogy a beszerzés nagy hányadát átfogja, hiszen gyorsan megtanulható, így a befektetett munka csökkenthető. Mivel nagyszámú termékkel dolgozunk, és készleteink mennyiségét szeretnénk egy bizonyos szint alatt tartani, alapvetően fontos a gyors reagálás – a Marketline által nyújtott módszer ezt szintén elősegíti. **KOLMA KORNÉL**

Az elektronikus közbeszerzés háttere

Összeállításunkban eddig elsősorban az elektronikus piacterek szolgáltatásainak bemutatására, vagyis a „külcsínre" helyeztük a hangsúlyt, arról azonban nem esett szó, hogy pontosan mi áll a háttérben. Cikkünkben most ezt a hiányt pótoljuk, aminek kapcsán az Oracle- és Compaq-alapokon nyugvó Elektronikus Közbeszerzési Rendszer infrastruktúrájának részleteit tárjuk olvasóink elé.

Az EKR szoftver architektúrája az Oracle Internet Computing architektúráján (Oracle9i-platform) alapul, amely a Compaq Tru64 Unix-rendszerén fut. Az Oracle9i-platform egy háromrétegű (three tier) architektúra. Egyik végén az adatbázis-szerver található (ez az EKR esetében az Oracle8i), s a szokásos adatbázis-kezelési műveleteket valósítja meg: adatok tárolása, feldolgozása, visszakeresése, az ezekhez kapcsolódó hozzáférés-kezelés és egyéb járulékos szolgáltatások. A központ védelmére jól szervezett kettős tűzfalrendszert és többszintű behatolásérzékelést, valamint teljes körű rendszerfelügyeletet alakítottak ki. Az architektúra túlsó végén a felhasználó található, illetve webböngészője, amelynek segítségével interakcióba léphet a rendszerrel. Természetesen csak akkor, ha megfelelő jogosultsággal bír, amiről a végponton elhelyezett, intelligens kártyát olvasó berendezés gondoskodik.

E kettő között a kapcsolatot az univerzális alkalmazásszerver valósítja meg, amelynek feladata az alkalmazási logika, azaz az alkalmazást megvalósító algoritmusok, illetve a programkód futtatása. Az Oracle9i-platformon belül ezt a réteget az Oracle Internet Application Server (Oracle9i iAS) alkotja. Mivel az Oracle9i iAS az Oracle8i adatbázis-kezelővel közös technológiai összetevőket használ, integráltságuk igen szoros, így a legigényesebb, kritikus internetes alkalmazások megbízhatósági, rendelkezésre állási és méretezhetőségi követelményeit is képesek problémamentesen kielégíteni.

Az Oracle8i adatbázis-kezelő nagy teljesítményének köszönhetően az Oracle iAS olyan megbízható, jól méretezhető és biztonságos köztes rétegbeli alkalmazáskiszolgáló, amelyet úgy terveztek, hogy az összes internetes és intranetes alkalmazás gond nélkül fusson rajta. A skálázhatóságot tovább javítja a Compaq Alpha-szerverek nagy teljesítménye, többprocesszoros architektúrája, valamint clustertechnológiája. Teoretikusan akár több száz gigahertzes sebességű Alpha processzor lenne képes együttműködni, de erre a teljesítményre itt természetesen nincs szükség. Jelenleg az adatbázis- és alkalmazásszerver-gépekben összesen mintegy 7 processzor dolgozik.

Az Elektronikus Közbeszerzési Rendszerhez szükséges speciális funkciók kifejlesztéséhez az Oracle JDeveloper nevű fejlesztőeszköze nyújtott segítséget. A fejlesztéseket az EKR-rel szemben támasztott speciális elvárások teljesítése érdekében kellett elvégezni (ezek alapja a közintézmények beszerzési gyakorlata, illetve a közbeszerzési eljárásokat definiáló jogszabályok).

A hozzáadott értékeket négy fő területre lehet osztani. Ezek közül az első a majdani közbeszerzési központ üzleti üzemeltetését támogató fejlesztések köre, amely lefedi a regisztrációs folyamatok, illetve a központosított katalóguskezelés támogatásának magasabb szintre emelését. A második terület a beszerzési folyamat támogatása, míg a harmadik – és Magyarországon az elsők között megvalósított – a nyilvános kulcsú infrastruktúra (PKI) integrációja az Oracle Exchange rendszerrel. Erre a tranzakciók hitelességének és a rendszer biztonságának növelése céljából volt szükség. Az EKR bizonyos tranzakciók (pl. az ügyfelek regisztrációjának jóváhagyása, a megrendelések és jóváhagyásuk) esetén megköveteli azok – felhasználó általi – digitális hitelesítését, aláírását. Az ügyfelek a tranzakciók digitális aláírásakor a kliensoldalon futó ActiveX programmal, az Internet Explorer böngészőt használva a tranzakció adataiból generált szöveget mint egy szerződést hitelesítik. A tranzakcióhoz generált szöveg a későbbiekben az adatbázisban tárolt tranzakciós adatokból újra létrehozható, és az így megkapott adat az alapja a digitális aláírás hitelesség-ellenőrzésének. Végül a negyedik terület a központ magas fokú védelmét, a nagyfokú rendelkezésre állást, valamint az egész rendszer felügyeletét valósítja meg, amely így a legkisebb rendellenesség azonnali kimutatására is képes.

Portáltól a piactérig

A kormányzati portál fejlesztésében is részt vett az alig két éve alakult Webigen Rt., amely immáron számos jelentős informatikai és kommunikációs projektet tudhat maga mögött. A vállalat egyik fő tevékenységi területe a portálalkalmazások fejlesztése, kivitelezése, valamint támogatása, aminek keretében három platformon szinte majdnem minden fejlesztési igényt lefednek. Népszerű Shaman és Aztech rendszerük sikerén felbuzdulva már elektronikuspiactér-megoldások kidolgozását is vállalják. Az éppen folyó projektekről, illetve a Webigen Rt. e területre vonatkozó megoldásairól Árvay Attila szoftverfejlesztési vezető nyilatkozott lapunknak.

Business Online: – Úgy tudom, a Webigennél jelenleg több olyan fejlesztés is végső stádiumába ér, amelynek eredményeképpen hamarosan tovább szaporodik a hazai elektronikus piacterek száma.

Árvay Attila: – Tulajdonképpen már az elmúlt időszakban több olyan alkalmazás készült, amely filozófiájában és az alkalmazott technológiában közelített az elektronikus piacterekhez. Ide sorolnám például a HP Shopot, illetve a Graboplast számára készített portálrendszert. Ezek a referenciák szolgáltak kiindulási alapként ahhoz, hogy elektronikuspiactér-megoldások fejlesztésébe is belevágjunk. Jelenleg több ilyen projektünk is hamarosan lezárul. Megbízóink általában több régiót átfogó csoportosulások, amelyek üzletmenetük fejlesztése, illetve kiterjesztése érdekében döntöttek e-piactér bevezetése mellett. Közéjük sorolható például a Panac portál, amely a Pannon Autóipari Klaszter számára készült. Ennek második verzióját – e-piactéri szolgáltatásokkal kiegészítve – most fejlesztjük. Párhuzamosan készül még három virtuális agora, a Faipari, Elektronikai, illetve Termál Klaszter számára, a nyugat-dunántúli régióban.

B. O.: – Milyen funkcionalitással rendelkeznek az Önök által fejlesztett e-piacterek?

Á. A.: – Az alap egy interaktív felület, ahol mindenki információkat közölhet a piactér résztvevőivel, s emellett dokumentumok letöltésére is lehetőség nyílik. Az imént említett két szolgáltatást egészíti ki, illetve a rendszer integráns része a kapcsolati modul, amelynek segítségével mind a közvetlen, mind a fórumszerű interakció megvalósul, utóbbi ráadásul sokkal komplexebb funkciókkal van ellátva, mint egy hagyományos értelemben vett internetes fórum. Lehetőség nyílik például olvasási, írási jogok definiálására s ennek megfelelően adott területet átfogó csoportok zártkörű kommunikációjának megvalósítására. Céges kapacitás- és tevékenység-adatbázis támogatja a partnerek keresését és az új üzleti kapcsolatok kialakítását.

B. O.: – Mennyiben függnek megbízóik meglévő infrastruktúrájától?

Á. A.: – Azt kell mondanom, hogy teljesen rugalmasak vagyunk. Mivel a rendszer Java-alapokon nyugszik, gyakorlatilag bármely szerverre rá tudjuk ültetni e-piactéri megoldásunkat. Mi egyébként az IBM Websphere-t preferáljuk, de ha az ügyfélnél ez nem áll rendelkezésre, akkor más – ingyenes – alkalmazásplatformot is tudunk biztosítani.

B. O.: – Alapjában véve minden vállalkozás az üzleti modell működőképességén áll vagy bukik. Önök ebben tudnak tanácsot adni leendő ügyfeleiknek?

Á. A.: – Igen, a Webigen Rt. rendelkezik tanácsadói üzletággal, amely a szerződéskötés időszakában támogatja a folyamatot. Segíti az ügyfelet a rendszer pontos definiálásában, illetve akár az üzleti modellt érintő kérdések tisztázásában is. Ebbe a szakaszba időnként a fejlesztők is bekapcsolódnak, tanácsokat adnak, a megvalósíthatóságot vizsgálják, illetve segítenek kialakítani a kezdeti koncepciót. Ezenfelül a Webigen kidolgozott egy metodológiát, amellyel gyorsan struktúrába lehet önteni a felhasználó igényeit, és ennek révén a megrendelővel együttműködve, egy képernyő előtt tervezhető a rendszer funkcionalitása. Gyakorlatilag a megrendelés végére – vagyis még a szerződés aláírása előtt – egy alap-rendszerdefiníció is elkészül.

B. O.: – Talán már csak egy területet nem érintettünk, a hardverét. Milyen „vasat” kíván meg egy e-piactér működtetése?

Á. A.: – A rendszer erőforrásigénye igazából nem nevezhető nagynak. Általában két darab kétprocesszoros gépet szoktunk ajánlani, egyet alkalmazás-, egyet pedig adatbázisszerver-funkciók ellátására, de van olyan projektünk, ahol egy gépen fut minden, s ez is elegendőnek bizonyult. Ugyanakkor a Webigen szoros együttműködésben dolgozik a PSINettel, így mindezt ASP-szolgáltatás keretében is tudjuk nyújtani. Ebben az esetben az ügyfélnek nem kell gépet vennie, pusztán annak használatáért fizet, ráadásul még a rendszer karbantartásával járó feladatok alól is mentesül.

Bábolna lecseréli a Linuxot

A privatizációra készülődő Bábolna Rt.-nél a cégvezetés döntése értelmében egységes, a gazdálkodást és az üzleti tevékenységet a lehető legjobban támogató informatikai rendszert kell létrehozni. A több fázisban megvalósuló projekt részleteiről STÚR DÉNES informatikai igazgató elmondta, hogy a mintegy ötszáz felhasználóval rendelkező cég négy fő, egymástól viszonylag távol lévő telephelye – Bábolna, Budapest, Békéscsaba és Kecskemét – korábban informatikai szempontból önálló szigetként működött, különböző informatikai környezetben, közöttük az egyetlen kommunikációs lehetőség az elektronikus levelezés volt.

A projekt célkitűzése hatékony, élvonalbeli, az üzleti partnerek rendszereivel azonos színvonalú informatikai háttér kialakítása, amely támogatja a partnerekkel való együttműködést.
A megvalósításhoz szemléletváltásra is szükség volt. Bár a gazdaság PC-forgalmazó és szoftverfejlesztő üzletágát már jó ideje leválasztották a részvénytársaságról, a régi elv, amely szerint lehetőleg mindent saját erőből kell megoldani, tovább működött. Ennek jegyében kezdték el használni a telephelyek kiszolgálóin a Linuxot, amely Stúr Dénes véleménye szerint stabil rendszer, de a telephelyek közötti hatékony együttműködést nem tudja megoldani. Az információcsere még az egy telephelyen lévő munkacsoportok között is igen korlátozott. Megoldatlan a hálózati adattárolás, nincs csoportmunka-támogatás, nem működnek az irányelvek, mindenki azt telepít a PC-jére, amit csak akar. A hálózat hiányosságai és a lokális tárolás miatt a felhasználók a gépükhöz vannak kötve, a helyi hálózaton lévő másik gépről nem tudnak dolgozni, s ugyanígy megoldatlan a mobil felhasználók támogatása is.

A viszonylag olcsón bevezethető Linuxszal az összekapcsolhatóságon túl az üzemeltetés során is akadnak problémák. Hiába fejleszt ki valaki alatta egy-egy problémára olcsó és elsőrangú megoldást, ha az illető távozik a cégtől, senki nem tud azonnal a helyére lépni, mert a – szerencsés esetben jól dokumentált – rendszer megismerése a több száz oldalnyi leírás alapján nem megy máról holnapra. A kész kereskedelmi rendszerekhez sokkal egyszerűbb szakembert találni. Az is elképzelhető, hogy az adott problémára már létezik Linux-megoldás, de nem elérhető, vagy nem támogatott, probléma esetén nincs kihez fordulni. Stúr Dénes szerint egy platform értékelésekor a teljes rendszert kell figyelembe venni. Az adott környezetben sokkal könnyebb egy kész, egységes koncepciójú, integrált és bevált megoldást alkalmazni még akkor is, ha drágább, és ha – mint minden rendszernek – vannak gyengeségei, hibái, mint a legjobbakat összeválogatni, és folyamatosan birkózni az összeillesztésükkel.

A vállalat vezetői végül is a Windows-platform, pontosabban a Windows 2000 és az Exchange 2000 mellett döntöttek. Fontos szempont volt, hogy az üzleti partnerek nagy részénél szintén Windows Exchange-et használnak. A teljes rendszer megújítása három területet fog át: a telephelyeket összekapcsoló hálózatot, a hardvert és a szoftvert. A hálózat kiépítésére és üzemeltetésére négy távközlési cégtől kértek ajánlatot, közülük végül a Matávot bízták meg a négy telephely 256 kbps-os sebességű, redundáns vonalakkal való összekapcsolásával. A hardveres alapot új Compaq-kiszolgálók adják, mind a négy telephelyen StorageWorks tároló alrendszerrel. A Microsoft-szoftvereket a Grepton szállítja, öt Windows 2000 Servert, amelyből négy tartományvezérlőként, egy pedig az Exchange 2000 alapjaként szolgál majd. A mintegy 500 kliensgépre Windows 2000 Professional és Office XP kerül, s maradt néhány régi alkalmazás, amelyet integrálni kell az új környezetbe.

A rendszer kialakításának első fázisa – amelynek célja a hálózati alapszolgáltatások, az állományelérés, a központi állománytárolás és a központosított levelezés – napjainkban zárult le.
A második fázisban megoldandó feladatok közé tartozik a nyomtatás központi felügyelete és a titkosítás. Ezek után következik a Microsoft SMS (System Management Server) segítségével megvalósított automatikus, naprakész hardver- és szoftverleltár elkészítése, valamint a mobil felhasználók kezelése. Várhatóan szükség lesz adattárházra és elemzőeszközökre, így elképzelhető egy SQL-kiszolgáló üzembe állítása is.

Lakatos Anna kedvenc webhelyei

A Crown-Tech Kft. ügyvezető igazgatójaként Lakatos Anna egy angol–magyar vegyesvállalatot irányít, amely aktív és passzív hálózati hardvereszközök disztribúciójával foglalkozik. Mint ahogy a szlogenjük is mondja, náluk megtalálható „minden, ami egy számítógépes hálózathoz szükséges".

BUSINESS ONLINE: – HONLAPJUKAT BÖNGÉSZVE AZ ÁTALAKULÁS JELEIT LEHET FELFEDEZNI. TALÁN NEM VOLTAK MEGELÉGEDVE A CÉG KORÁBBI INTERNETES JELENLÉTÉVEL?

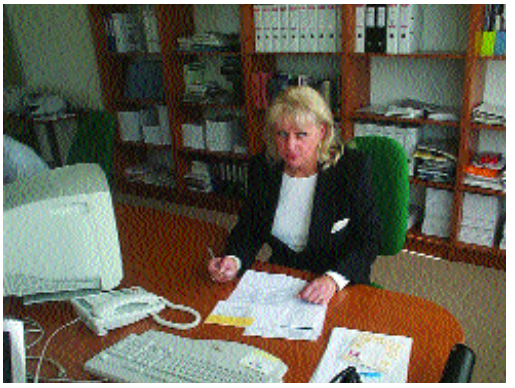
LAKATOS ANNA: – Mi tagadás, ez volt a helyzet. Pillanatnyilag azt a leheletfinom egyensúlyt próbáljuk belőni a CROWN-TECH.HU címen elérhető internetoldalunkon, amikor a közölt információ még éppen nem túl sok, de nem is kevés. Véleményem szerint az olyan széles kínálattal rendelkező cégeknek, mint amilyen a miénk is, a honlap tervezése során ez okozza a legnagyobb fejtörést.

B. O.: – GONDOLOM, AZÉRT A WEB MÁS FERTÁLYAIRA IS ELLÁTOGAT KÖZBEN...

L. A.: – Egyrészt a beszállítók oldalait nézem rendszeresen, másrészt nyomon kísérem a konkurencia online megjelenését. A munkámhoz kötődő weblapok közül kiemelném tajvani beszállító cégünket (OVISLINK.COM.TW), amelytől olcsóbb kategóriás aktív eszközöket vásárolunk, németországi beszállítónk webhelyét (WWW.DLINK.DE), amelynek jó minőségű középkategóriás aktívelem-családját a magyar piacon mi vezettük be, illetve egyik nagyon fontos partnerünket (WWW.LASERBITCOMMUNICATIONS.COM), amely a vezeték nélküli LaserBit tervezésével és gyártásával foglalkozik. Beszállító cégeink honlapjait azért is látogatom rendszeresen, mert az újdonságokról, termékekről ott szerezhetők be leggyorsabban az információk.

B. O.: – ÚGY TŰNIK, NAGYON PROFI MÓDON BÁNIK A NETTEL, DE VAJON MILYEN VOLT A KEZDET?

L. A.: – Úgy emlékszem, 1996-ban – amikor itthon még nem igazán tudtuk, hogy mit is jelent az internet szó – eleinte „kényszerűségből" kellett megismerkednem a használatával. A vizsgákra történő jelentkezésnek ezt a formáját vezette be a Gábor Dénes Főiskola (WWW.GDF.HU). Többedmagammal fel is háborodtam, hogy miért veszik természetesnek azt, hogy minden tanulónak van otthon számítógépe, ráadásul internetelérési lehetőséggel. Az sem volt ugyanis szokványosnak mondható, hogy egyáltalán van otthon komputer. Akkoriban még – de úgy gondolom, most is – a magas távközlési díjak határozzák meg az internetezők többségének szokásait.



B. O.: – MIRE HASZNÁLTA ELEINTE AZ INTERNETET?

L. A.: – Elsősorban információszerzésre. Az Altavistát (WWW.ALTAVISTA.COM) látogattam, ezt használtam keresésre, aztán jött az Origo (WWW.ORIGO.HU), de ma már, ha valami információra van szükségem, a Startlap (STARTLAP.COM) oldalait keresem fel.

B. O.: – OTTHON IS INTERNETEZIK?

L. A.: – Sokat dolgozom, így otthon már nem vágyom arra, hogy bekapcsoljam a gépet, és szörfözzek egy kicsit. 1999 szeptemberében kerültem a Crown-Tech Kft.-hez kereskedelmi menedzserként. Nagyon tetszett a munka, mivel vérbeli kereskedő vagyok. Az a típus, akit ha kikísérnek az ajtón, visszamegy az ablakon. Természetesen ezt nem erőszakosan, hanem végtelenül udvariasan teszem, de nem „lerázhatóan".
A következő év áprilisában az akkori ügyvezető megbízott a kereskedelmi igazgatói feladatok ellátásával. A 2000. év sorsforduló volt az életemben: az ügyvezető távozásával a tulajdonosok felkértek a cég irányítására. Okozott néhány álmatlan éjszakát, de végül is elvállaltam, mert szeretem a kihívásokat.

B. O.: – TEHÁT NEM IS HASZNÁLJA AZ INTERNETET KIKAPCSOLÓDÁSHOZ?

L. A.: – Azért néha igen, a már említett Startlapon kívül például a GULET.COM webhelyet. Ez utóbbi egy osztrák utazási iroda weboldala, amelynek évek óta magyar kirendeltsége is működik. Szívesen utazom velük, mivel nagyon jók a szolgáltatásaik, és nem utolsósorban igen megbízhatóak. **CSAPÓ IDA**

Partner vagy ellenfél?

Az outsourcing nyűgei és gyönyörei (I.)

Két és fél éve foglalkoztunk utoljára az erőforrás-kihelyezés, elsősorban az IT-outsourcing témakörével, főként a hazai piacra koncentrálva. Akkor nem sugároztak hurráoptimizmust a piaci szereplők megnyilvánulásai. Ezt a piac éretlenségével, a hazai vállalatvezetőknek a „házon és befolyáson kívüliség" gondolatától való idegenkedésével lehetett magyarázni. A piaci szereplők iránti bizalmatlanság, a kihelyezés különböző formációi közötti különbségek, előnyeik és hátrányaik ismeretének hiánya, illetve az outsourcing egyoldalú értelmezése folytán a belső informatika leányvállalatba való kihelyezése szerepelt leggyakrabban az ellenérvekben. Az eltelt idő – például a technológiákat illetően – hozott némi változást, még ha nem is a szolgáltatók által kívánt mértékben, de például a kihelyezés formációi közül teret nyert az alkalmazásszolgáltatás (ASP). Ám változott-e a potenciális és már meglévő ügyféloldal hozzáállása, a szolgáltatók felkészültsége, illetve a szolgáltatás minősége? Melyek a leggyakoribb kihelyezési okok és a legkedveltebb formációk? Mitől függ sikerük, és mikor borítékolható a bukás? Milyen eredmények születtek, és milyen – nem feltétlenül forintosított – áron? Mire érdemes a még gondolkodóknak, a mellette döntőknek és a gyakorló kihelyezőknek a szolgáltatás különböző szakaszaiban figyelniük? Két év elteltével erről faggattuk a hazai szolgáltatói piac csaknem másfél tucatnyi ismert szereplőjét és a Megoldás rovatunk esettanulmányaiban megszólaló felhasználókat. Most induló sorozatunkban kitérünk néhány, esetenként az informatikát eszközként használó szolgáltatásra is, a bizalom és az ember e szolgáltatásformában elfoglalt központi helyének elméleti és gyakorlati oldaláról sem megfeledkezve. (A sorozat befejezésekor cikkeink kibővített változata online formában a WWW.PRIM.HU/BUSINESS címen lesz olvasható.)

...az outsourcing alapelvének tekinthető kétoldali bizalom kérdését komolyan vevő ügyfelek könnyen felismerhetik a megfelelő hátterű és felkészültségű szolgáltatót.

Mi változott?

Bizonyos szempontból tisztult a kép. A szolgáltatói kínálat ugyan meglehetősen vegyes, de az outsourcing alapelvének tekinthető kétoldali bizalom kérdését komolyan vevő ügyfelek könnyen felismerhetik (ha akarják) a megfelelő hátterű és felkészültségű szolgáltatót. A hangsúly azon van: „ha akarják". Idehaza ugyanis még nem történt meg az azonos, esetleg alacsonyabb árért magasabb szintű szolgáltatás vagy bármi áron való költségcsökkentés kérdését egyértelműen az előbbi felé billentő szemléletváltás. Ezért nem kárhoztathatók kizárólag a felhasználók, bár kétségtelenül közrejátszik a megszokás, a funkciók szerinti hierarchiában betöltött helyekhez való ragaszkodás. Akárcsak a vállalati kultúrából átmentett, elsősorban emberi tényezők által befolyásolt, de a mai piaci viszonyok között már gátat jelentő hagyományok.

A vállalatok még ma is inkább pénzügyközpontú, funkcionális, mint folyamat alapú működése nemcsak a kiegyensúlyozott teljesítmény-mérőszámokra alapozott balanced scorecard menedzsereszköz térhódításának első számú akadálya, de az informatikai outsourcingé is. Az egyes iparágakban, szolgáltatásokban egyre élesedő versenyhelyzet sem kedvez a hosszabb időt igénybe vevő változtatásoknak. Így csak a valóban hosszú távra berendezkedők, nem pedig az outsourcingot terjeszkedésük ugródeszkájának tekintők képesek profitálni előnyeiből.

Mielőtt a konkrét hazai helyzetre vonatkozó kérdésekre megadnánk a választ, összehasonlítási alapként a META Groupnak az IT-kihelyezés nemzetközi trendjeiről tájékoztató felméréseit, elemzéseit, valamint a Giga Information Groupnak az idei év lehetőségeiről és kihívásairól szóló összefoglalóját hívtuk segítségül. Ugyan a hazai környezet sajátosságai miatt az itt szereplő következtetések Magyarországra nézve nem mind helytállóak, de az EU-integrációban gondolkodva irányadóaknak kell lenniük.

Egy kis statisztika

A META Group független, az információtechnológia és az üzlet trendjeit kutató tanácsadócég, amely hazánkban 2000 óta a többségi tulajdonában lévő Stratis Vezetői és Informatikai Tanácsadó Kft. által képviselteti magát. 2001-ben készült felmérésük alapján az IT-outsourcing okai között előkelő helyen szere-

pelnek a belső IT-vel szembeni minőségi kifogások, a mikro- és/vagy makrokörnyezetben végbemenő kulturális változások, s ami idehaza legkevésbé jellemző, a jó tőzsdei megítélés érdekében történő látszólagos létszámcsökkentés. Ezek mellett az üzleti rugalmasság növelése és a költségcsökkentés igénye is sarkallhat az informatika kihelyezésére. A minden IT-feladat hatékony ellátására alkalmas outsourcer megítélése azonban – közel 10 éves visszatekintésben – gyakorlatilag nem változott, nemzetközi szinten ma is csupán az IT-felhasználó vállalatok 26%-a gondolja úgy, hogy talál erre alkalmas szolgáltatót. Hazai tekintetben még kevésbé rózsás a helyzet.

Mivel a kihelyezés egyik (Magyarországon még mindig első számú) okaként a költségcsökkentés szerepelt, a META Group felmérte, hogy apadtak-e 2000-ről 2001-re az IT-költségvetések, s ha igen, milyen mértékben. A két szélső értéket nézve a megkérdezettek 40%-ánál mintegy 20%-os, 35%-ánál 10% alatti volt a csökkenés, ami legerőteljesebben a HR-t (53%) érintette, majd az outsourcing (12%) és az ERP/ERM (11%) következett. A sort 4%-kal az új alkalmazások fejlesztése zárta.

2001-ben a META Group felmérései szerint az IT-feladatok közül legszívesebben az oktatást (35,63%), az e-kereskedelmet (35,64%) és a webfejlesztést (36,18%) látták házon kívül a cégek, amit az upgrade-ek, a programcsomag-módosítások (31,59%) követtek, és a programcsomagok installálása (27,59%) is az első harmadban végzett. Legkevésbé az üzleti folyamatokat (6,2%), az adattárház-üzemeltetést (7,27%), vagyis a stratégiai területeket kívánták külső szolgáltatóra bízni. Érdekes módon a ma idehaza egyre gyakoribb help-desk kihelyezés (13,8%) a világban az alsó harmadban végzett.

Az IT-outsourcingipar növekedését tekintve (a következő 5 év mindegyikében 15-20%) a META Group felmérése bizakodásra adhat okot, de nem árt az ezzel járó változásokra is odafigyelni. A közműjellegűvé váló infrastruktúra-szolgáltatások (desktop, help-desk, hálózat, számítóközpontok) profitkiesést okoznak az üzletüket erre építő szolgáltatóknak. A kisebb, specializálódó outsourcerek pedig csupán egy-egy technológiai funkcióval (pl. hálózati szolgáltatással) foglalkoznak, de azzal agresszív árszinten, míg a nagy outsourcingcégek portfóliójában megjelenik a vezetési tanácsadás. A META Group jelentése szerint a csupán a kritikus hardvereszközök, illetve az azokat kezelő személyzet kihelyezését, majd bérlését jelentő hosting- és az ezzel kapcsolatos szolgáltatásokat nyújtó HSP-cégek sincsenek Európában könnyű helyzetben. A dotcom hulláma révén keletkezett jelentős többletkapacitásuk miatt akár 20%-os árcsökkentésre kényszerülnek (75%-uk), ami pedig szolgáltatói szintjük minőségének romlásával jár együtt. A 2004-re jósolt piaci átstrukturálódás egyik eredményeként az önálló szolgáltatást nyújtók 50%-a beolvad a mind teljesebb outsourcing-skálát kínáló nagy szolgáltatókba. (Mellékelt táblázatunk néhány tavaly érvényes HSP-árat tartalmaz.)

Tipikus európai HSP-árak

Co-location	
géptermi hely	350–450 USD/nm
hálózat	2000–3500 USD / 2 Mbps vonal
monitorozás	250 USD/szerver, 250–550 USD / hálózati eszköz
mentés	100–450 USD/szerver

Alapszintű webhosting	
dedikált szerver	2000–4000 USD
megosztott szerver	250–600 USD (25–50 honlap/szerver)

ÚJ HÚSOK A PIACON

A META Group előrejelzése szerint 2003-ra a tradicionális szolgáltatók (rendszerintegrátorok, hardvergyártók, távközlési vállalatok) is ringbe szállnak – ennek jelei már a hazai piacon is látszanak. S ami itthon szinte hihetetlenül hangzik, a Global 2000 vállalatainak 87%-a vesz igénybe most vagy a közeljövőben külső biztonsági szolgáltatást. Az ok részint az IT-biztonsági szakértők hiányában, a rohamosan növekvő biztonsági igényekben, valamint a menedzselt biztonsági szolgáltatások (tűzfalak, VPN, betörésfigyelés stb.) növekedésében keresendő.

Mind erőteljesebben hódít az offshore outsourcing, az IT-szolgáltatások olcsó munkabérű országokba történő kihelyezése. A szolgáltatók 40-60%-os költségcsökkenésről szóló tirádái ellenére azonban a valós csökkenés – például a komplexebb projektvezetés igénye miatt – csak 15-20%-os. Ennek két-háromszorosára csupán a kockázatok megfelelő – idehaza kevésbé jellemző – kezelésével nyílik esély. Az IT-beszerzési szokások változása következtében a META Group szerint 2003-ban az új infrastruktúra- és alkalmazásmenedzsment-szolgáltatások 75%-át már előfizetéses formában vásárolják a cégek.

LEHETŐSÉGEK ÉS KIHÍVÁSOK

A Giga Information Groupnak az IT-szolgáltatáspiac és -stratégia 2002-es trendjére vonatkozó összefoglalója a nagyvállalati szolgáltatók konszolidációját, a szolgáltató és a megrendelő közötti stratégiai partnerség előtérbe kerülését, valamint az esetenként ezzel együtt járó, a korábbinál több meghosszabbított szerződést jelez. Felmérésük szerint idén hangsúlyosabbá válnak a mérések és mérőszámok, valamint az ezekre támaszkodó, teljesítmény alapú díjazás. A kiadásokkal kapcsolatos információk azt jelzik, hogy 2002-ben elsősorban a Microsoft-upgrade-ekbe,

a CRM-be és az ERP-be (bővítés, integráció, de nem első beruházás), illetve a webfejlesztésekbe invesztálnak a cégek. Költségtakarékossági, termelékenységi és minőségi meggondolások alapján idén magas prioritást kap az offshore alkalmazásfejlesztés és -menedzsment (ADM), s az oursourcing kulcsstratégiája ugyancsak a költségtakarékosság által hajtott ADM lesz. Nő a megbízható hátterű, nagy, globális vállalatok szerepe az IT-kihelyezésekben. A cégek ugyanis felismerik, hogy az ADM-be való korábbi, sok szolgáltatón keresztüli befektetéseik eredményeként létrejött „architekturális rémkép" eredményes továbbfejlesztése, illetve fenntartása mára lehetetlenné vált. A desktopkihelyezés mintegy 12-14%-os növekedése mellett a telekomcégeknek az infrastruktúra-menedzsment piacán történő megjelenése is szerepel idei előrejelzésükben. Mivel a vállalatok konszolidálni kívánják a szolgáltatókat, 2002-ben gyakrabban kerül egy kalap alá a desktop-outsourcing a LAN/szerver menedzsmenttel, és a desktop-outsourcingra is kiterjesztett biztonság kérdése ugyancsak melegen tartott téma lesz.

Az infrastruktúra-menedzsmenttel és -forrásokkal kapcsolatos költségek – az integrációt és az architektúrát is beleértve – az előző évihez képest 11-12%-kal emelkednek. A változások elsősorban a biztonság, a szolgáltatásminőség és a rugalmasság kérdéskörét, a változások gyors követhetőségét és az ár/érték arány javítását érintenék. A Giga szerint idén a BPO, vagyis az üzletifolyamat-outsourcing produkálja majd a legnagyobb, 22-38%-os növekedést. A piac szétszabdalódik, a cégek igyekeznek – az alkalmazásfejlesztéstől a HR-en át a szállításig, logisztikáig – minden payroll szolgáltatástól megszabadulni. Gazdaságossági megfontolásból nagy léptékű növekedésnek indulhat – ha képes lesz a biztonság problémájával megbirkózni – az offshore üzletifolyamat-outsourcing. A szolgáltatási piac legnagyobb potenciális ügyfele 2002-ben az állam és a közigazgatás lesz, valamint ezek helyi képviseletei, szervezetei.

Gazdaságossági megfontolásból nagy léptékű növekedésnek indulhat az offshore üzletifolyamat-outsourcing.

OUTSOURCING-TÍPUSOK DEFINÍCIÓI

Az IFUA Horváth & Partner outsourcing-konferenciáján **DR. DRÓTOS GYÖRGY** előadásában elhangzottakra támaszkodva közlünk néhány meghatározást a most és később leírtak azonos értelmezéséhez. Ezek ismerete segíthet a potenciális megbízónak megtalálni – már a pályázat kiírásánál, majd annak elbírálásakor s a szerződéskötést megelőző tárgyalások alatt is – a közös nyelvet a szolgáltatóval.

KAPACITÁSBÉRLÉS (HOSTING): a kritikus hardvereszközök és az azokat kiszolgáló kis létszámú személyzet a szolgáltató tulajdonában van, de a rendszerek kialakításában a szolgáltató szerepe korlátozott.

HAGYOMÁNYOS KIHELYEZÉS, OUTSOURCING: a megbízó telephelyén a szolgáltató személyzete által nyújtott szolgáltatás. Az eszközök tulajdonjoga – bár gyakrabban a szolgáltatóé – változó, a rendszerek kialakításában a szolgáltató részvétele közepes szintű.

ALKALMAZÁSSZOLGÁLTATÁS (ASP): az erőforrások többnyire a szolgáltató tulajdonában és telephelyén vannak, aki itt elsősorban arra koncentrál, hogy a szolgáltatott rendszerei kellően elő legyenek készítve egy adott ügyfélszegmensnek, iparágnak való megfelelőségre.

ÜZLETIFOLYAMAT-OUTSOURCING (BPO): a megbízott ebben az esetben IT-intenzív üzleti szolgáltatást végez. A tulajdonjog és az erőforrások elhelyezése így elsősorban az adott üzleti folyamat jellegének (alap- vagy támogató) függvénye, így a szolgáltató többnyire aktívan részt vesz a rendszerek kialakításában.

OFFSHORE OUTSOURCING: elsősorban költségmegfontolásból országon kívüli, a munkaerő alacsonyabb ára miatt olcsóbban szolgáltatóhoz kihelyezett tevékenység. A szolgáltató nem vesz részt a tevékenységek kialakításában.

STRATÉGIA VAGY TAKTIKA?

A meghatározások gyűjteményében nem szerepel további két lehetséges csoport, a stratégiai, illetve taktikai outsourcing. Nézzük meg, mit is jelentenek ezek a META Group tolmácsolásában. Stratégiai outsourcing esetében általában nagy feladatcsoportokat, néha az egész IT-t helyezik ki a szállítóhoz. Itt mindkét fél hosszú távú, 5-7, esetenként 10 éves szerződésben érdekelt: az outsourcer – mivel beruházásigényes szolgáltatásról van szó – elsősorban befektetése védelme és megtérülése, a megbízó pedig üzleti céljainak teljesülése, illetve nem utolsósorban a szolgáltatóváltással járó hercehurcák elkerülése érdekében. Gyorsan változó üzlethez a változáskezelés esetleges nehézségei miatt kevésbé ajánlott kihelyezésforma, ahol komoly szerepet játszik – a többihez képest magasabb szintű kiszolgáltatottságérzés miatt – az ügyféloldali bizalom. A hangsúly az „érzésen" van. Hiszen a fentiekbe belegondolva a szolgáltatónak sem éri meg felrúgni a szerződést, vagyis érdeke az outsourcingot kísérő kezdeti, elsősorban kommunikációs problémák, kulturális különbségek, valamint a két fél státusából adódó érdekellentétek megfelelő kezelése és érdekazonossággá változtatása.

A taktikai outsourcing során csupán egy vagy néhány feladat kerül a specialistához, s az erre jellemző 1-3 éves – néha határozatlan idejű – szerződések folyamatos versenylehetőséget teremtenek a szállítók és

a szolgáltató között. Az ebben az esetben nyilvánvalóan könnyebb változáskezelést a szállítók közötti gyakoribb konfliktusok kezelése „ellensúlyozza”. A taktikai outsourcingot folytatók gyakran vesznek igénybe hosting-, illetve ASP-szolgáltatást.

PRÓ ÉS KONTRA

Az említett szolgáltatásformák hajtóerejére, illetve lehetséges akadályaira rátérve a viszonylag egyszerűbb hostinggal érdemes kezdeni. Mivel a kritikus hardvereszközök a szolgáltatónál vannak, magasabb szinten és gyorsabb elérhetőséggel biztosított a speciális szakértői erőforrás, így minimálisak a kockázatok. Ugyanakkor gyakoriak a személyes kapcsolattartási problémák, a megbízó nem szabadul fel az informatikát érintő minden feladat alól, s akadályként tornyosulnak az adatbiztonsággal, illetve a hálózati fennakadással kapcsolatos valós vagy vélt félelmek is.

Hagyományos outsourcingban általában ott gondolkodnak, ahol a vezetés elégedetlen a belső informatikával, illetve ahol a szolgáltatások belső elszámolására tett kísérletek kudarcát követően az IT-költségeket így akarják az informatika felhasználóira áthárítani. A csökkenő technológiai kockázatok mellett a megbízók számára vonzerő a kapacitásigények rugalmas változtatása, de a legfőbb érv, hogy az informatika nyűgétől megszabadulva jobban fókuszálhatnak alapkompetenciájukra. Ezt a formát többnyire a piaci versenyelőnyben lévők alkalmazzák helyzetük stabilizálására. Hogy az informatikai szolgáltatások tekintetében mégis ritka a teljes kihelyezés, azt a hostingnál már említetteken túl elsősorban a magasnak tartott árszint és – mert ez majdnem minden esetben stratégiai outsourcing – a hosszú futamidőtől való félelem magyarázza.

Az alkalmazásszolgáltatás valamennyi elméleti és gyakorlati kérdését korábbi számainkban már körbejártuk. Így itt csak emlékeztetőül említünk néhányat. Az ASP leggyakoribb hajtóerejeként az informatikai kiadások „szétterítésén” túl a kisebb, illetve az újonnan alakuló cégek számára is az élenjáró technológiákhoz való hozzájutást, a belső informatika kialakításának elkerülését említik. Akadályaként a kritikus szerződéstömeg hiánya által generált magas bérleti díjat, a távolsághoz kapcsolódó gondokat és a szolgáltatók még szűk szoftverválasztékát hozzák fel példaként. S végül az idehaza máig ritkán alkalmazott üzletifolyamat-outsourcing erénye – a hagyományos kihelyezésnél felsoroltakon túl – az alapkompetenciára való még hatékonyabb és erőteljesebb koncentrálás lehetőségének megteremtése, ami az alapkompetencia elvesztésének veszélye miatt egyben a legerősebb akadálya is.

BENT IS, KINT IS

Bár oustourcingnak nem, de az előszobájának tekinthető a belső informatika valódi szolgáltatóként történő kezelése, így érdemes az outsourcing-formációk taglalásánál ennek napos és árnyoldaláról is néhány mondatot szólni. Ehhez azonban az outsourcing sarokpontjának számító, a szolgáltatás leírását tartalmazó szolgáltatási szerződésekből (SLA) érdemes kiindulni. Az SLA-ban rögzített szolgáltatási szintek, a teljesítésük ellenőrizhetőségét biztosító – a kifizetések, jutalmak és büntetések alapjául szolgáló – mutatók és mérőszámok tekinthetők az IT-ousourcing során a megbízó és a szolgáltató közötti viszony meghatározójának. Az outsourcing során az SLA valójában két, egymás szavát értő fél, az IT nyelvét beszélő szolgáltató és az ügyfélnél az informatikai stratégiáért felelős terület között köttetik. A benne foglaltakat azonban az informatikát felhasználók igényéhez kell igazítani, vagyis a külső SLA-kkal szinkronban a megbízónak célszerű üzleti területeivel, azaz saját felhasználóival is megállapodásokat kötnie. A belső SLA-k biztosítékok lesznek arra, hogy olyan külső szolgáltatásokat vegyen majd igénybe, amelyekre az üzleti területeknek szükségük van. A belső IT így „szolgáltató kereskedőként” egyeztetve megállapodik a felhasználóval, s ezt a megállapodást tartalmazza a belső SLA.

A belső SLA-k szerepét azonban másfelől is megközelíthetjük. Ha az adott szervezet a szolgáltatások benn tartása mellett dönt – pl. egy esetleges későbbi outsourcing alapjaként –, az IT kihelyezése nélkül is működhetnek a belső szolgáltatási keretmegállapodások. Ezek később akár 30-50%-kal csökkenthetik az outsourcingról szóló tárgyalások idejét. Egy ilyen szerződés birtokában a cég nem válik kiszolgáltatottá a külső szolgáltatóval szemben, s így az ár szempontjából is jobb pozícióba kerül. Ráadásul a menedzsment könnyebben ítélheti meg, hogy megéri-e valamely szolgáltatásokat kihelyeznie. A belső SLA előnye egyben – főként a belső informatika érzése szerint – a hátráltatója is. Mivel egyszerűsítheti a kihelyezést, az attól idegenkedő belső informatika egzisztenciáját féltve idegenkedik tőle.

Következő számainkban a szolgáltatók gyakorlati tapasztalataik alapján hívják fel a figyelmet az outsourcing tervezési és megvalósítási folyamatának követendő és elkerülendő lépéseire, illetve a hazai piac sajátosságaira. Teszik mindezt azért, hogy a kihelyezés gondolatával foglalkozók a nemzetközi trendek és a hazai körülmények ismeretében mérlegelhessék, felkészült-e rá szervezetük, egyáltalán segít-e az alaptevékenységükre koncentrálni, ha részben vagy egészében megszabadulnak az informatika működtetésének naponta fejtörést okozó nyűgétől. **FEKETE GIZELLA**

Call center 2002

Hatékony menedzselés

Február 25–28-án a Hilton WestEnd nagytermében rendezte meg szakkonferenciáját az IIR Magyarország, amelyen a call centerekkel kapcsolatos legújabb tapasztalatokról, eredményekről hallhattak a résztvevők. A három nap alatt elhangzottak részletes ismertetése meghaladná a Business Online kereteit, de ízelítővel most is szolgálunk olvasóinknak.

KÉZLI FERENC, a Kinet Kft. ügyvezetője a call centerek működésének tervezését, a folyamatok kialakításának lehetséges módszereit ismertette a konferencia résztvevőivel. Egy call center tervezésénél az első lépés az ügyféligények felmérése és az ügyfélszegmensek kialakítása. Fontos eldönteni, hogy a felső vezetők mit várnak el a call centertől: a költségek csökkenését, a bevételek vagy éppen az ügyfél-elégedettség növelését – ezek a célok ugyanis sokszor kizárják egymást. Ma egy telefonos ügyintézés átlagos költsége 350-450 forint, amelynek kétharmada az emberi erőforrással kapcsolatos. A call centerek elterjedtsége várhatóan sokszorosára nő a következő években: egy magyar átlagember évi 12 alkalommal telefonál valahová ügyei elintézése érdekében, az Egyesült Államok lakói viszont átlagosan 200-szor emelik fel a kagylót. A call centert tehát a mai és a jövőben várható fontossága miatt közvetlenül a felső vezetés irányítása alá kell helyezni, hiszen az első számú ügyfélkapcsolati pontot jelenti minden vállalatnál.

Ehhez a kérdéshez tartozik, hogy a call centerben dolgozó munkatársak hatáskörét minden esetben tisztázni kell. Az „elöl- és a hátulgombolós” módszer alapvető szemléletbeli különbséget tükröz. Míg az első esetben a telefonkezelőnek nincsen döntési jogköre a panaszok elbírálására – azokat csak rögzíti és továbbítja –, a második esetben a kisebb ügyek elintézésére, jóváírásra jogosultak a telefonkezelők is. Ha például egy 1000 forintos ügyben a telefonkezelő csupán rögzíti a reklamációt, és továbbítja azt a szervezet hierarchiájában, adott esetben jóval magasabb költségekkel kell számolnunk, mint ha a telefonkezelő jogosult kisebb összegű jóváírásokra, és a panaszok megítélése csak utólag, kumulált módon történik. Azt pedig már szinte felesleges említeni, hogy a „hátulgombolós” módszer növeli az ügyfelek elégedettségét – hiszen nem kell napokig várniuk egy válaszra –, ugyanakkor jó hatással van a telefonkezelők munkakedvére is, akik így kompetensnek, hatékonynak érezhetik magukat.

TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT

Ha a telefonkezelők munkakedvénél tartunk, érdemes kitérni a call center teljesítményének mérésére is. **NÓGRÁDY NORBERT**, a UPC ügyfélszolgálati igazgatója szerint a napi üzemeltetésre is visszaható mérés képezi a hatékony működés alapját. Egy call centerben mindenképpen érdemes figyelemmel kísérni a szolgáltatási színvonalat (80/20, 70/30 – a számok azt jelzik, hogy a hívások hány százalékát hány másodperc alatt válaszoljuk meg), a megválaszolt hívások arányát, az átlagos várakozási, tartási és utómunkaidőt, valamint a folyamatvezérlőben elszámolt perceket. Az egyének és a kezelői csoportok hatékonyságának megítélésekor érdemes feljegyezni a nem fogadott és a kezelő által bontott hívások számát, a tartási időt. A UPC call centerében a csoportok és az egyének az átlagokkal „versenyeznek”: a csoportvezetők mozgóbére például fix összeg, amelyet a csoportok teljesítményének egymáshoz viszonyított arányában osztanak szét vezetőik között. SZÉLL ANDRÁS

...érdemes feljegyezni a nem fogadott és a kezelő által bontott hívások számát, a tartási időt.

LAPUNKAT RENDSZERESEN SZEMLÉZI AZ OBSERVER
1084 BUDAPEST,
VIII. KER. AURÓRA U. 11.
TELEFON: 303-4738, FAX: 303-4744,
HTTP://WWW.OBSERVER.HU
www.observer.hu

„Egyik kézből a másikba” (I.)

A beszállítótól a **vevőig** – **az együttműködés** útvesztői

Most induló sorozatunkban az ellátásilánc-menedzsment (SCM), majd az annak alapját képező logisztika hazai helyzetét és informatikai támogatottságát firtatjuk. (Az SCM fogalmát, történetét Stratégia rovatunkban mutatjuk be – *a szerk.*) Feltérképezzük azt is, hogy vajon kihasználják-e a cégek az e „műfajban” kecsegtető internetes lehetőségeket, vagy inkább maradnak a hagyományos technikáknál, s hogy felismeri-e a láncban részt vevő vállalatok menedzsmentje: az ERP-rendszerek nem megfelelői, csupán információforrásai az SCM-alkalmazásoknak. Egyáltalán érzékelik-e – akár az SC egyes szakaszaira vonatkozóan is – az informatikai támogatás fontosságát? Hatékony és gazdaságos-e a hazai cégek logisztikája, s vajon az SCM e fontos részterületén kihasználják-e az informatika és az internet nyújtotta támogatásokat, és ha igen, hogyan? Cikkünk első részében az FMCG-piacot ismerő KPMG Consulting, az autógyártók, vegyipari-gyógyszeripari és elektronikai beszállító cégek között tapasztalatot szerzett IFUA Horváth & Partner és a hazai helyzettel leginkább elégedett Deloitte & Touche tanácsadói tapasztalatára, valamint az IFUA e témában tartott konferenciáján elhangzottakra támaszkodtunk. Az önálló alkalmazással is piacon lévő SAP mellett az Oracle, a Baan és több nagyobb gyártó ERP-rendszereinek SCM-moduljai által nyújtott lehetőségekről, a logisztika elektronizálásáról későbbi számainkban számolunk be. (A témáról bővebben lapunk megjelenésével egy időben a Prím Online-on – www.prim.hu/business – olvashatnak.)

A MEGSZÓLÍTOTTAK

Az SCM felől – azt egységes folyamatként szemlélve – jobban érzékeltethető, mi mindenre vannak befolyással a lánc menti történések, s azokat hogyan érdemes irányítani, menedzselni. A közelgő EU-tagság még hatékonyabb együttműködésre készteti, kényszeríti a már ma is széles körű nemzetközi beszállítói és disztribúciós lánccal, hálózatokkal dolgozó hazai multikat, illetve a versenyképes magyar tulajdonú vállalatokat. Az ellátási láncban részt vevők egymástól – dominánsan a munkaerő ára miatt – mind távolabb kerülő tagjainak hatékony együttműködése annak függvénye, hogy képesek-e a lánc mentén lévők „egy nyelvet beszélni”, és ha igen, milyen hatásfokkal.

A közös alapokon történő menedzselés megvalósítása korántsem egyszerű, ám az eredmény igen vonzó: magasabb színvonalú kiszolgálás, rövidebb gyártási és terítési idő, a felhasználói igények szerinti termékek, alacsonyabb gyártási, illetve szállítási költség és hatékonyabb menedzsment. Persze az országhatáron innen és túl különböző vállalati kultúrák, nemzeti sajátosságok – mint minden együttműködés esetében s szinte mindig azonos tünetekkel –, valamint az egyes iparágakban dúló piaci verseny olykor országonként eltérő szintje nem könnyíti meg az SCM egészének, illetve részterületeinek támogatására kifejlesztett informatikai megoldásokat értékesíteni kívánók helyzetét.

VERSENYKÉPESSÉG

A KPMG olvasatában az ellátásilánc-menedzselés a vállalatok versenyképességét különösen négy ponton befolyásolhatja, ezek a következők: az együttműködésre való készség és képesség, a valós idejű információáramlás és átláthatóság az ellátási lánc mentén, a tervezés és optimalizálás, s végül a teljesítménymérés. **Paul Hughes**, a Deloitte & Touche üzletágigazgatója a költséghatékonyság és a vásárlói igényekre alapozott teljesítménynövelés eléréséhez tartja fontosnak alkalmazását.

Ma már mind a technika, mind a menedzsment oldaláról tekintve megalapozottak a feltételek az SCM minden elemének, valamint az egymással kapcsolatban álló elemek együttes, az együttműködés szintjén való fejlesztésének is. Ezt elmulasztva a leggyengébb láncszem válik dominánssá. Hughes szerint az SCM-et nem érdemes iparágakra leszűkíteni. „Kétségtelen,

hogy a láncok fejlettsége között iparáganként vannak különbségek. Az is igaz, hogy – iparágtól függetlenül – a nemzetközi beszállítói, illetve ellátásilánc-hálózattal is rendelkezők a fejlettebbek. Ennek egyértelmű oka, hogy a mind szállítói, mind vevői oldalon nemzetközi kapcsolatokat ápoló vállalatnak sokkal komplexebb ellátási láncokat kell üzemeltetnie, mint a regionális szinten dolgozónak."

„Az SCM teljesítménye nagymértékben javítható a lánc tagjainak együttműködésével" – jegyzi meg Hughes. „A lánc más részein adódó változásokra, hibákra való felkészülésnek s a gyors reakciónak kiemelt fontosságú alapfeltétele az ellátási lánc mentén történő valós idejű információáramlás és átláthatóság. A javítási kezdeményezés sikerének egyik kulcsaként pedig jól kidolgozott, a legfontosabb teljesítménymutatókat tartalmazó teljesítménymérő rendszert érdemes alkalmazni."

Rossz gyakorlat

A piaci verseny azonban rossz, az SCM ellen ható gyakorlatot is generál. Az IFUA-tól **Vári Attila** is a KPMG tapasztalatával egyező, az FMCG-piacot is jellemző hazai tünetegyüttest említett. Mint mondta, a kereskedelmi láncok kiszámíthatatlan, hektikus igényei az anyagrendelésen át a beszállítókig gyűrűznek. A sürgős anyagrendelés magasabb logisztikai és termelési költséget jelent, ami sorozatgyártásnál a külön műszak HR-költségében is jelentkezik. De az ennek kiküszöbölésére tartott magasabb raktárkészletek is többletköltséget generálnak. Mindez a lánc másik végén, a nagykereskedőnél kieső forgalomként, magasabb beszerzési árat jelentő költségnövelőként jelentkezik, vagy ha sikerül az árat a gyors teljesítés ellenére is alacsonyan tartani, akkor az frusztrált és bevételhiányos gyártót eredményez.

A fentieken végignézve egyértelmű válik: a hatékony SCM-hez a résztvevők folyamatainak bizonyos szintű elektronizálására van szükség, így a lánc tagjainak mindegyikénél célszerű ERP-rendszert bevezetni. A több csatornán, több értékesítővel kapcsolatot tartó gyártóknál és a fogyasztókkal közvetlenül érintkező kereskedői oldalon – még ha nem is alapfeltétele az SCM-rendszerekhez való csatlakozásnak – a CRM-rendszerek alkalmazása sem árt.

Ipar kontra kereskedelem

Vári Attila előadásából kiderült, hogy az ipar és a kereskedelem tipikus SCM-projektjei különböznek egymástól. Az előbbiekben azok főbb lépései: a beszerzés átszervezése, a szállítói piramisok kialakítása és a beszállítói körök definiálása, valamint a párhuzamos termékfejlesztés. A kereskedelemben viszont a hatékony (újra)feltöltési rendszerek kialakítása áll a középpontban, beleértve a market-pull (a szállító által fenntartott és szabályozott készletek, automatikus készletfeltöltés, keresletvezérelt termelés) elvének megvalósítását, a cross-docking rendszereket, valamint a moduláris szállítást és a komissiózást.

Vagyis amíg az iparban az SCM-projektek az alapanyagok, félkész termékek első és másodlagos beszállítókkal való biztosítása felé orientálódnak, s az integráció tárgya a beszerzés és a termelés, addig a kereskedelem a késztermékek nagy- és kiskereskedelembe történő eljuttatása felé orientált, s az integráció tárgya a logisztika, a disztribúció és a marketing.

Fekete Gizella

Száraz tények

(Részletek a hazai FMCG-szektorban 2001 nyarán végzett KPMG-felmérés eredményeiből, bővebben a **www.prim.hu/business** oldalon.)

A vállalatok 62%-a (a Top 200-ban lévők 83%-a) használ integrált vállalatirányítási (ERP) rendszert, jelentős többségük SAP-t.

A vállalatok 17%-a (a Top 200-ban levő 30 közül 33%) alkalmaz ún. fejlett tervezési rendszert (APS).

Az APS-ek közül ebben a szektorban a felmérés tanúsága szerint az SKEP a leggyakoribb, de még ezt is csak a Top 200 33%-ának egyharmada alkalmazza.

A válaszadók IT-rendszereinek a partnerekével való integráltsága igen alacsony fokú, 88%-uk válaszolt úgy, hogy egyáltalán nem vagy korlátozottan integrált, és a vállalaton belüli integráció is hagy némi kívánnivalót maga után (57% jelölte meg a „részben integrált" választ).

E-business kezdeményezéseik leginkább a B2B-t (37%) és az intranetet (37%) érintik, az előbbiek elsősorban információ-közzétételre és tranzakció-feldolgozásra irányulnak.

Meghatározások

Értéklánc: A vállalati működés különböző tevékenységi területeinek a vállalat értékteremtéséhez való hozzájárulása szerinti összekapcsolása *(Porter).*

Vállalaton belüli értékalkotó folyamatok: igényfelmérés, piacszerzés, rendelések kezelése, termeléstervezés, beszerzés, gyártás, értékesítés, vevőgondozás.

Támogató folyamatok: gazdasági adminisztráció, ügyvitel, informatika, HR, üzemfenntartás, karbantartás, beruházás.

Stratégiaorientált vállalatirányítási koncepció: a végső fogyasztó igényeinek kielégítése érdekében működteti az értékteremtő folyamatok láncolatát az alapanyag-szállítótól a végfelhasználóig *(Cooper/Lambert).*

Supply Chain Management (SCM): az SCM magában foglalja – az alapanyag-beszerzéstől az eladható termékké alakításon át a fogyasztónak történő eladásig – minden egyes tevékenység folyamatorientált irányítását, melynek során döntő jelentőségű a koordinált anyagáramlás.

(Az IFUA Horváth & Partner SCM-konferenciáján elhangzottak alapján.)

...a kereskedelmi láncok kiszámíthatatlan, hektikus igényei az anyagrendelésen át a beszállítókig gyűrűznek. A sürgős anyagrendelés magasabb logisztikai és termelési költséget jelent...

Humánügyvitel – fókuszban az ember

Az integrált rendszerek korát éljük. Mégis létezik a vállalatirányítási alkalmazásokon belül egy önállóan fejlődő „sziget": a humánügyvitel. Ehhez a területhez tartozik a bérügyvitel, a munkaidő-nyilvántartás és a humánerőforrás-gazdálkodás. A különállás oka egyrészt a személyes adatok elkülönült, bizalmas kezelésére vonatkozó igényben, másrészt a hazai előírások sajátosságában, illetve a gyakori jogszabályváltozásokban keresendő. Itt elengedhetetlen a hazai szakértők gyors és rugalmas támogatása, a folyamatos fejlesztés.

NEXON
1138 BUDAPEST,
VÁCI ÚT 186.
TEL: 4655-100
WWW.NEXON.HU

A Nexon Kft. a bérügyvitel területén szerzett 15 éves tapasztalatának köszönhetően úgy alakította fejlesztéseit, hogy teljes körű, integrált megoldást tudjon nyújtani a humánerőforrás-gazdálkodás, a bérügyvitel és a munkaidő-nyilvántartás feladataira. Az általa kínált rendszer egyes moduljai önmagukban is alkalmazhatók, ugyanakkor az adatszintű és funkcionális kapcsolatok megfelelően garantálják az integrált működést.

A cég 15 évvel ezelőtt a Berenc bérügyviteli szoftver fejlesztésével és az ahhoz kapcsolódó szolgáltatásokkal indult. Mára 100 munkatársával és több mint 2000 ügyfelével a hazai piac vezetőjének számít. A magyar munkavállalók több mint egyharmadának bérét és táppénzét a Berenccel számfejtik, illetve outsourcing-szolgáltatás keretében azt a Nexon képzett munkatársai végzik el. Az egyedülálló alkalmazás mellett sikerük másik titka a jól szervezett, képzett ügyfélszolgálati háttér. A cég budapesti irodájában és hét vidéki telephelyén több mint negyven tapasztalt bérügyviteli szakember segíti az ügyfelek munkáját.

BERENC – BÉRÜGYVITELI RENDSZER

A programmal a bér- és táppénzszámfejtési, bérfeladási, személyijövedelemadó-elszámolási, személyzeti és munkaügyi tevékenység gyors és hatékony gépi feldolgozása valósítható meg. Korlátlan számú gazdálkodóegység akár több tízezer dolgozójának adatait képes percek alatt számfejteni. A kis cégek a moduláris felépítésből adódó gazdaságos bevezetést tarthatják fontosnak.
A program könnyen paraméterezhető, az egyedi igényeknek megfelelően egyszerűen beállítható. A Berenc minden más ügyviteli rendszerrel egyszerűen integrálható.

OUTSOURCING – BÉRSZÁMFEJTÉS BÉRMUNKÁBAN

A Nexon outsourcing-szolgáltatása keretében teljes egészében átvállalja partnerei bérszámfejtéssel kapcsolatos valamennyi feladatát. A szolgáltatást végző szakembergárda képzettsége, ügyfélszolgálaton szerzett tapasztalata meghaladja az átlagos bérszámfejtők lehetőségeit. Munkájukért teljes körű erkölcsi és valós anyagi felelősséget vállalnak, 150 millió forintos felelősségbiztosítással rendelkeznek. (Lásd keretes írásunkat Outsourcing a bérszámfejtésben címmel.)

BBR – BELÉPTETŐ ÉS MUNKAIDŐ-NYILVÁNTARTÓ RENDSZER

A Nexon beléptető rendszerét az különbözteti meg a versenytársakétól, hogy a szokásos biztonságtechnikai feladatokon túl a munkaidő-adatokat a bérprogramnak legmegfelelőbb formá-

ban szolgáltatja, különböző munkaidőrendeket képes kezelni. Lehetővé teszi különböző jelenléti kimutatások, jelenléti ívek egy megadott személyre vagy egységre, tetszőleges időintervallumra vonatkozó összeállítását. A webes felületnek köszönhetően az irodán kívül dolgozó munkatársak is bejelentkezhetnek a rendszerbe, és megfelelő jogosultság esetén bevihetik, illetve módosíthatják saját adataikat. Azonfelül, hogy a készülékek természetesen mindent tudnak, amit egy beléptető rendszernek tudnia kell (másolhatatlan jeladók, szabotázsvédett olvasó), a legkeményebb ipari környezetben is megállják a helyüket. Az irodai környezetbe szánt készülékek szépen illeszkednek a legelegánsabb irodai berendezéshez is.

OUTSOURCING A BÉRSZÁMFEJTÉSBEN

Az utóbbi években az outsourcing átmeneti költségtakarékossági eszközből az üzleti tevékenységek széles körét érintő stratégiai elemmé vált; a cég döntése, hogy minden olyan tevékenységet, amely nem tartozik szorosan a saját profiljába, ki akar-e helyezni. A cél nyilvánvaló: az erőforrások és a költségek csökkentésével a versenyképesség és a profit javítása. Ez a változás átalakította a cégvezetők elképzeléseit a bérügyviteli feladatok elvégzésével kapcsolatban is. Ez ugyanis olyan sajátos és önálló terület, ahol nehéz gazdaságosan megfelelni a külső és belső követelményeknek, így érdemes megfontolni e feladatok kihelyezését.

A következő kérdések segítenek a döntés előkészítésében:

Milyen költségeket jelent a bér- és munkaügy tevékenysége?
Meg lehet-e határozni, hogy az alkalmazottak létszámának csökkenése vagy növekedése esetén hogyan változik ez a költség?
Hogyan biztosítható a bérügyviteli munkatársak folyamatos képzése?
Tudják-e időben biztosítani a mindenkori jogszabályoknak megfelelő programverziókat?
Vállalnak-e a munkatársak anyagi felelősséget az esetleges bírságokért, hibákért?
Okozhat-e gondot, ha néhány bérszámfejtő munkatárs megbetegszik, kilép vagy szabadságra megy?
A vezetők időben megkapnak-e minden szükséges bér-, illetve munkaügyi információt?
Előfordult-e már, hogy a cég munkatársai csak jelentős túlórákkal tudták teljesíteni feladataikat?
Képesek-e akár néhány nap alatt bevezetni egy új bérezési rendszert?
Okozott-e már gondot, hogy bizalmas bér- vagy személyi adatok belső munkatárs hibájából ismertté váltak?
Mekkora feladatot jelent az öt-tíz évre visszamenő adatszolgáltatás teljesítése?

A szolgáltató kiválasztása azonban gondos előkészítést és alapos vizsgálódást igényel. Az outsourcing keretében végzett korszerű szolgáltatás ugyanis messze túlmutat a bérszámfejtés hagyományos keretein. Elengedhetetlen a legkorszerűbb informatikai háttér, a szolgáltató és a felhasználó vállalati információs rendszerei között kialakított elektronikus adatcsere. Szükséges, hogy a kihelyezett információk a megbízók számára elérhetőek maradjanak, sőt a felhasználó ügyviteli rendszerébe automatikusan beépüljenek.

BEST!HR – HUMÁN-ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS

A Best!HR neve világszerte egyet jelent a korszerű informatikát használó humánerőforrás-vezető eszköztárával. A szoftvert világszerte több mint 40 000 cég használja, magyarországi fejlesztését a Nexon Kft. végzi. A program rendkívül rugalmas, minden vállalat szerkezetéhez és informatikai rendszeréhez adaptálható. Az egyes modulok felölelik az emberierőforrás-gazdálkodás kulcsterületeit, így a teljes toborzási folyamatot, a munkatársakkal kapcsolatos átfogó menedzselési tevékenységet, a képzést és fejlesztést, a szervezeti információk kezelését. Külön modul foglalkozik a vezetők továbbképzésével, az utódlás- és karriertervezéssel, a munkakörelemzéssel.

A Nexon Kft. Humánerőforrás-gazdálkodási Üzletága a Best!HR szoftver értékesítésén, bevezetésén és folyamatos támogatásán túl tanácsadási és szervezetfejlesztési szolgáltatásokat, valamint készségfejlesztő tréningeket is nyújt a személyügy területén.

MIÉRT AJÁNLJÁK A NEXONT?

Szolgáltatásukat a saját tulajdonú és fejlesztésű Berenc bérügyviteli rendszerrel végzik, így partnereik egyedi kéréseinek, igényeinek is eleget tudnak tenni. Több ezer ügyfelüknek köszönhetően munkatársaik utolérhetetlen rutinra tettek szert a legkülönlegesebb problémák megoldásában is. Bérszámfejtő munkatársaik a legmagasabb biztonsági követelményeknek megfelelően végzik munkájukat, s szakmai és kommunikációs képzésükről rendszeresen gondoskodnak. Tevékenységük nemcsak a bérszámfejtésre korlátozódik, teljes körű megoldást kínálnak a humánerőforrás-gazdálkodás minden területére. A legkorszerűbb számítástechnikai háttérrel, nagy sávszélességű országos hálózattal rendelkeznek, amely alkalmas a több telephellyel rendelkező cégek hatékony kiszolgálására is.

...a cég döntése, hogy minden olyan tevékenységet, amely nem tartozik szorosan a saját profiljába, ki akar-e helyezni.

Szükséges, hogy a kihelyezett információk a megbízók számára elérhetőek maradjanak, sőt a felhasználó ügyviteli rendszerébe automatikusan beépüljenek.

Színesben látják a világot

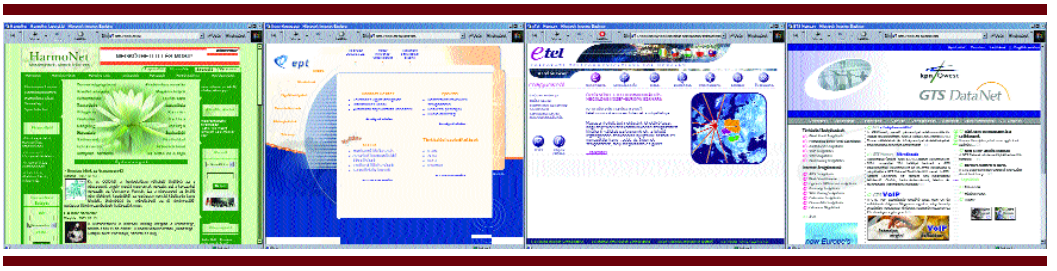
Távközlési szolgáltatók weboldalai

Munkatársunk egeret ragadott, majd belevetette magát az információs szupersztráda sűrűjébe, hogy lássa, mit tudnak a versenybe szállt magyar távközlési szolgáltatók weboldalai! Ha a többórás kalandozás végén röviden kellene összegezni a tapasztalatokat, akkor azt mondanánk: a benyomások pozitívak. Megközelítőleg ugyanabban a csoportosításban kapjuk a tartalmat mindenhol, ám közben számos hibával találkozhatunk.

Kapcsolódó webcímek:

- WWW.AH.HU
- WWW.EPT.HU
- WWW.ETEL.HU
- WWW.GTS.HU
- WWW.MATAV.HU
- WWW.NOVACOM.HU
- WWW.PANTEL.HU
- WWW.VIVENDI.HU

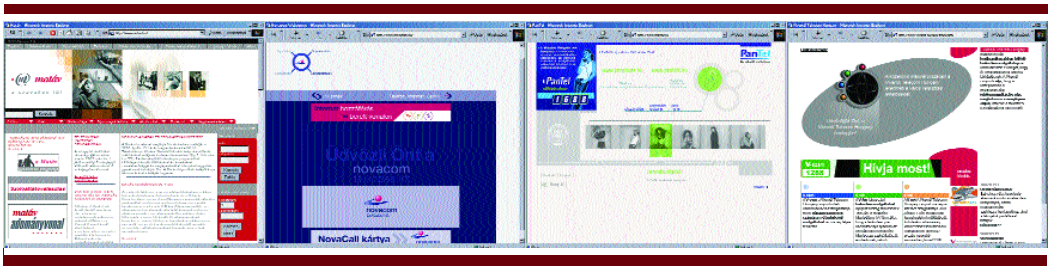
Minden szolgáltató honlapjára jellemző állomások: üdvözlet, cégfilozófia, szolgáltatások, üzleti partnerek, elérhetőség, sajtóanyagok, állásajánlatok, akciók. Én szeretem, ha szórakoztatnak, kedvelem a vidám, élénk színeket, és amikor a divatos technikai megoldásokat a használhatóságot elősegítve, esztétikusan alkalmazzák. Így hát különösen tetszettek a Vivendi oldalai. „Három az egyben” – szólhatna a mottójuk, ugyanis valójában három, szervesen kapcsolódó honlapról van szó. A V-com vállalatoknak, a V-fon magánszemélyeknek nyújt távközlési szolgáltatást, a V-net pedig az internetszolgáltatást takarja. A felépítés és a design alapjában véve egyezik mindhárom site esetében, de a funkciónak és a célcsoportnak megfelelően egyedi fazont is kapott. Míg a V-comon öltönyös-laptopos üzletemberek fotóit látjuk, addig a V-fonon kezükben virágszálat tartó fiatal nők, hancúrozó kisgyermekek vesznek le minket a lábunkról. A V-netnél tengerparton szaladó huszonévesekkel kerültem szembe. Az oldalak számos hasznos és kevésbé hasznos szolgáltatást nyújtanak: akad kereső, valamint lehetőség reklámok, animációk letöltésére. Említést kell tenni a sajtóanyagokról: folyamatosan felkerülnek az oldalra a távközlési liberalizációval kapcsolatos friss cikkek, valamint megtekinthető egy tavaly novemberi sajtótájékoztató is.



Adnak a színekre a UPC háza táján is: külön szöveg szól a régebben tarka csíkos broadband jelzés szivárványszínű csíkká alakításáról, amelyből megtudjuk azt is, hogy „Ez jelképezi a UPC-nek az integrált minőségi kommunikációs és szórakoztató szolgáltatások terén elfoglalt vezető szerepét.” Ha ők mondják, elhiszem... Az oldal a liberalizációval kiemelten nem foglalkozik.

STRUKTURÁLTAN GONDOLKODNAK

Gyakran megesik, hogy egy új designelem vagy weblapszerkesztési megoldás villámgyorsan elterjed, és úgy tűnik, mintha klónozással készülnének az oldalak. Szembetűnő, hogy távközlési szolgáltatóink közül többen is a „hierarchikus, faszerkezetű” menühöz vonzódnak, Flash-animációval vagy a nélkül. Ezzel találkozunk a PanTel, a Novacom és az Antenna Hungária oldalán is. A megoldás praktikus, hiszen így maga a menüsor működik az oldal térképeként, a tartalom pedig könnyen áttekinthető. A PanTel nálam elnyerte „a leginkább távolságtartó hangot megütő cég” díját, a vezérigazgatói üdvözlet megfogalmazása már-már mesterkélten udvarias és tiszteletteljes. Furcsa vonása a honlapnak, hogy az aloldalakról egyetlen link sem mutat vissza a főoldalra, úgyhogy a nyitó lapon található rendezett menüszerkezet funkcióját veszti. A Novacom oldalára érkezve viszont meghökkentem: vagy feledékenységből maradt



fent a karácsonyi üdvözlet, vagy annyira előrelátó a cég, hogy már most a következő, tíz hónap múlva esedékes ünnepre készülnek.
A honlap itt-ott hiányos, például a „misszió” menüpont alatt (egyelőre?) nem található semmi. Ha adhatnék nekik egy jó tanácsot: tessék jobban figyelni!

Az Antenna Hungária mélyen hallgat a liberalizációról, viszont szereti a rajzos ábrákat, hálózatának felépítését több helyen is illusztrálva mutatja be. Kereső itt is található, és a Vivendiével ellentétben már magyarul szól hozzánk.

A HAGYOMÁNYOS MEGOLDÁSOK KEDVELŐI

Egy weboldalnak természetesen nem kell Flash-animációktól, Java-scriptektől és egyéb látványos megoldásoktól duzzadnia ahhoz, hogy jól használható legyen. A Matáv, az eTel, az EPT és a GTS DataNet oldalai megjelenésükben egyformán egyszerűek, azonban kétségtelenül a Matáv honlapja nyújtja a legsokrétűbb tartalmat és a legtöbb szolgáltatást. A mostanáig monopolhelyzetet élvező vállalat persze sokéves előnyben van, oldala is ezt a magabiztos fölényt sugározza. A vezérigazgatói üdvözlet külön hangsúlyozza, hogy a Matáv kiemelt jelentőséget tulajdonít a webes megjelenésnek. Amellett, hogy a termékekről és az árakról részletes tájékoztatást kapunk, hasznos szolgáltatás az online tudakozó, ahol telefonszám és név alapján is kereshetünk. Ráadásként az e-mailben elküldött kérdéseket a cég hetente megválaszolja a honlapon.

Egy site egyszerű felépítése azonban még nem garantálja, hogy használható is. Az eTel weblapja olyan alapvető hibákat tartalmaz, amelyek még egy minimális internetes gyakorlattal összedobott személyes honlapon is „cikik” lennének. A site egyes részein vannak ékezetek, máshol nincsenek, néhol helyes a szöveg, máshol helyesírási hibákba, elgépelésekbe ütközünk. Ahhoz képest, hogy „Közép-Európa vezető telekommunikációs és internetszolgáltatójáról” van szó, az oldal kifejezetten igénytelen. Kedvenc szekcióm az „események” aloldala, ahol tartalom nincs, viszont a háttérben ékezet nélkül, a nyelvi beállítások ördögének köszönhetően elgépelve az „esemenzek” szó olvasható.

Az EPT biztosra megy: áttekinthető, minden szükséges információt tartalmazó, átlagos oldalt készített. Szembetűnő hiba azonban, hogy bár szerepel egy „english version” felirat a nyitó lapon, az nem mutat sehova. A GTS DataNet viszont képes ötvözni a kellemes, cseppet sem hivalkodó megjelenést a jól elrendezett tartalommal. Közvetlenül a főoldalról vezetnek linkek a cég egyes szolgáltatásainak bemutatásához, így azok egyetlen kattintással elérhetők. Egyedülálló lehetőség, hogy amennyiben bővebb tájékoztatást szeretnénk kapni valamely témáról, akkor azt kiválasztva egy általunk megadott időben visszahívást kérhetünk a GTS munkatársaitól.

Ebben a rövid áttekintésben természetesen csak az egyes honlapok legjellegzetesebb vonásait emeltük ki, ezért javaslom minden Kedves Olvasónak, hogy bátran barangoljon saját maga is a távközlési szolgáltatók oldalain!

BUJDOSÓ BORI

Az eTel weblapja olyan alapvető hibákat tartalmaz, amelyek még egy minimális internetes gyakorlattal összedobott személyes honlapon is „cikik” lennének.

CÉG NEVE	SZÍNVILÁG	SZLOGEN	AZ OLDALON TALÁLHATÓ KULCSSZAVAK, JELZŐK
VIVENDI	piros		
V-COM	kék	Hangot adunk önnek	minőségi
V-FON	zöld	Itt az ideje váltani	emberközeli
V-NET	narancs	Öröm velünk az internet!	
MATÁV	piros-szürke-fekete	A szavakon túl	világszínvonalú, állandó, megbízható
PanTel	fehér alapon oldalanként más-más szín	Az átvitt értelem	új, máshoz nem hasonlítható, folyamatos támogatás
ETEL	lila több árnyalatban		ügyfél, korszerű
NOVACOM	kék több árnyalatban és citromsárga	A szálak összeérnek	karakteres, modern, magas minőségi színvonal
ANTENNA HUNGÁRIA	fehér alapon halványkék		megbízható, stabil
GTS DATANET	fehér alapon kék, plusz kiegészítő színfoltok	Minden üzlet alapja	minőség, megbízhatóság, központban a vevő
UPC	lila		dinamizmus, az ügyfél az első
EPT	kék-drapp-narancs	Alternatívák helyett megoldások; Üzleti telekommunikáció a teljesség igényével	stabil, testre szabott, rugalmas

Lánc, lánc, ellátási lánc

Az SCM alapjai

A Supply Chain Management (SCM) fogalma már hazánk üzleti életében sem jelent újdonságot. Ennek ellenére a logisztikai területen kívül dolgozó, így a témában nem közvetlenül érintett döntéshozók érthető módon bizonytalanok lehetnek azzal kapcsolatban, hogy pontosan mit is jelent az ellátási láncok menedzselése. Írásunkban a fogalom jelentésén túl azt is megvizsgáljuk, hogy milyen módon alkalmazható az SCM mögött álló üzleti filozófia a mindennapok gyakorlatában.

Mielőtt belemerülnénk az SCM vizsgálatába, először tekintsünk vissza a közelmúltba az alapokat képező logisztika meghatározásához. A logisztikának mint vállalati folyamatnak a célja a nyersanyagok, félkész- és késztermékek hatékony áramlásának megtervezése, megvalósítása és ellenőrzése, illetve a hasonló célt szolgáló folyamatok integrációja. Ez utóbbiak magukban foglalják a vevőszolgálatot, a kereslet-előrejelzést, az elosztást, a készletgazdálkodást, az anyagmozgatást, a szállítást, a termelésprogramozást és az összes egyéb ezekhez kapcsolódó tevékenységet. A logisztika legfőbb célkitűzése a költségek optimalizálása, illetve a szolgáltatási színvonal növelése. Alapelvei kifejezhetők a „6M" filozófiájával. Ez kimondja, hogy a megfelelő anyag a megfelelő időpontban, helyre, mennyiségben, minőségben és költséggel legyen eljuttatható.

A legújabb kor logisztikaimenedzsment-elmélete a kooperáción alapuló vezetési koncepció, amely a CIL-re (Computer Integrated Logistic – számítógéppel integrált logisztika) mint logisztikaimenedzsment-bázisra épül. A JIT (Just In Time – éppen időben történő szállítás) és a CIM (Computer Integrated Manufacture – számítógéppel integrált gyártás) a vállalat minden területét ugyanazon információs adatbázisba integrálja. Az ilyen rendszerek alapvető célja a teljesítmény mérhetővé tétele, ami mindig központi kérdése volt a logisztika tudományának. A közös adatbázisok létrehozásával ez a probléma megoldódni látszik – legalábbis az eddigiekhez képest nagyobb sikerek könyvelhetők el –, mivel a tudásteremtésre is alkalmas technológiai eszközökkel történő piacelemzés ma már új távlatokat nyit meg a vállalatok előtt. A modern eszközök képesek a piac differenciáltabb (diverzifikáltabb) megközelítésére, szegmentálására, a vásárlóiciklusok pontosabb feltérképezésére. A számítógépesített termeléssel egy cég akár azonnal reagálhat vásárlóinak igényeire, függetlenül attól, hogy egy vagy egymillió terméket kell előállítania. Ennek előfeltétele, hogy beszállítóival közvetlen, online kapcsolatban legyen, hiszen termékei előállításához az egész láncolatnak élő kapcsolattal kell bírnia. Komoly előrelépést jelentett a folyamatban az integrált e-business rendszerek megjelenése, amelyek nagyot lendítettek az ellátási láncok menedzselésének kérdésén.

A SIKER KULCSA: EGYÜTTMŰKÖDVE

Definíciónk szerint a logisztika témakörében az ellátási lánc a beszállítók, gyártók, disztribútorok, kiskereskedők és a végső fogyasztók közötti kapcsolatot jelenti. Megfelelő menedzselésével a vállalatok olcsóbb és testre szabottabb termékeket kínálhatnak, magasabb lehet a kiszolgálási színvonal, és rövidebb a teljesítési idő. Az ellátási láncok teljesítményének egyik kulcsmozzanata a lánc tagjainak együttműködése. A folyamat a vásárló részéről fellépő igénnyel kezdődik, és a kívánt áru kézhezvételével (vagy szigorúbban véve: mindkét fél részéről a számla teljesítésével) fejeződik be. Ekkor beszélhetünk teljes rendelői ciklusról, amely a rendelés előkészítésével, továbbításával, annak megérkezésével és a rendszerbe történő beléptetésével, valamint feldolgozásával kezdődik. Ezek után beszélhetünk a komissiózásról (kiválogatásról), a raktárban való csomagolásról, a rendelés kiszállításáról és a vásárló részére történő kikézbesítésről, valamint az ott történő kirakodásról. Az SCM a kulcs az üzleti folyamatok egyesítéséhez a beszállítók és a végfelhasználók között. Ennek alapja a már említett közös csatorna és adatbázis

használata, amely termékeket, erőforrásokat, szolgáltatásokat és információkat szolgál ki, illetve tart nyilván. Az SCM középpontjában az inter- és intraszervezeti kommunikációk, együttműködések állnak. Ezek határozottan vevőcentrikus tevékenységekben fókuszálódnak, amelyeket arra terveztek, hogy az SCM-lánc tagjainak sikerességét növeljék. Az SCM integrálásában a legfontosabb folyamatok: a termékfejlesztés és a piacra bocsátás, a vásárlói kapcsolatok, a szolgáltatások menedzselése, a rendelésteljesítés, az előállítás, a kiszállítás, esetenként pedig a visszavétel. Az imént említett üzleti folyamatok mindegyike feltételez egy sor alap- és kiegészítő folyamatot annak tekintetében, hogy létrejöhessen egy valódi SCM-lánc. A legalapvetőbb előfeltétel manapság az informatikai szempontú behálózottság és felszereltség, azonban nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a lánc tagjai hiába szervezetek, a telefonvonal másik végén emberek vannak, így a kapcsolatoknak ezt az oldalát is tökéletesíteni kell. A humán területen figyelmet kell fordítani a szerepek, felelősségek és kötelességek tisztázására.

A SIKER ÖT TÉNYEZŐJE

Az SCM az utóbbi évek közkedvelt témájává vált, amelyet **ROY SHAPIRO**, a Harvard Egyetem professzora öt tényezővel magyaráz. Az *információtechnológia,* amely nagyban elősegítette az SCM fejlődését, az utóbbi 10 évben ért el arra a szintre, hogy a szakterület életében előforduló problémákat leképezni és modellezni tudja.
A működő, *sikeres üzleti példák* láttán a vállalatok felismerték, hogy ha nem élnek az SCM által nyújtott lehetőségekkel, alulmaradhatnak a versenyben. Tulajdonképpen megváltozott magának a *versenynek* is az alaptermészete. Ez egyrészt a *vevők,* másrészt a *versenytársak viselkedésének* változásából adódik. A vásárlók ma már sokkal egyszerűbben választanak másik céget, ha nem felel meg nekik az általunk nyújtott szolgáltatás, erőforrás, áru vagy információ. Napi szinten tájékozottak a piacon elérhető termékekkel kapcsolatban, ezért a vásárlói döntések *valós sebességgel,* látenciaidő nélkül zajlanak.
Szerencsére a technológia fejlődésével komoly szoftverek váltak elérhetővé, amelyek a B2B-kapcsolatokat képesek integrálni egy rendszerbe. Az újabb elméletek szerint a folyamatos fejlődés hatására már nem is lesz elegendő az SCM-ben gondolkodni, hanem szükséges továbblépni egy magasabb szinten integrált rendszer, a Supply Network Management (SNM) irányába. Az SCM és az SNM által mind a termékfejlesztés, mind az eladás közelebb került a végfelhasználókhoz. A termelés során például az alkatrészek, a kívánt paraméterek a legutolsó pillanatig megváltoztathatók, természetesen a vevők igényei szerint. A piac és a végfelhasználó közeledése által pedig komoly idő- és költségmegtakarítás lép fel. A fejlesztés tehát a vevői igényre közvetlenül reagálhat, és ez megjelenik a termékek előállításának lerövidült időtartamában, azok könnyebb eladhatóságában, valamint a termelés lecsökkent költségvonzatában. Kísérletileg ugyan nem alátámasztott, de széleskörűen elfogadott vélemény, hogy ha elégedettség veszi körül cégünk tevékenységét, az a siker egyfajta jele. Egy komoly, működő SCM-rendszer kiépítésével vállalatunk versenyképessége óriásit növekszik, aminek indoka elsősorban a vevők megnövekedett elégedettsége, másodsorban pedig a jól optimalizált ellátási lánc többi szereplőjének elégedettsége. Ráadásul az elmúlt évek tapasztalata bizonyítja, hogy egy SCM-rendszer közel tökéletes működése esetén a vállalatnak komoly esélye van minőségi díjak megszerzésére, amelyek növelik presztízsét, és egy adag ingyenes reklámlehetőséghez juttatják. Ez utóbbiakon keresztül pedig némiképp kompenzálhatók a bevezetés költségei is.

NÉMETH GERGELY

...nem szabad megfeledkezni arról sem, hogy a lánc tagjai hiába szervezetek, a telefonvonal másik végén emberek vannak...

Mondd, te kit választanál?

Mind az országok, mind a szervezetek életében eljön az a pillanat, amikor egy pozícióra több jelölt közül kell megtalálni a megfelelő személyt. Úgy tűnik, hogy a kiválasztás ezer év távlatában sem lett lényegesen egyszerűbb, az IIR Magyarország januári, Hatékony munkaerő-kiválasztási módszerek című szakkonferenciájának három napja alatt azonban a résztvevők megismerkedhettek néhány módszerrel, amelynek segítségével megkönnyíthető a feladat teljesítése.

Kapcsolódó webcím:

WWW.IIR-HUNGARY.HU

A kiválasztás hagyományos alapkérdései közé tartozik annak eldöntése, hogy azt ki végezze el, milyen módszerrel és milyen elvek, szempontok alapján. **Dr. Tóth László**, a Transearch Hungary Vezetői Tanácsadó Iroda ügyvezető igazgatója szerint a vállalatoknak nem lenne szabad olyan tanácsadókkal, fejvadászokkal dolgoztatniuk, akik elvállalnak egy megbízást anélkül, hogy a cég irodáiban felmérnék a munkakörnyezetet. A keresés folyamatához hozzátartozik ugyanis, hogy a fejvadász alaposan felkészüljön, tájékozódjon arról, hogy az általa keresett személy milyen környezetben, milyen munkatársakkal és pontosan milyen feladatot fog végezni. **Sattler Katalin**, a Smaroglay & Tóth Személyzeti Tanácsadó Iroda senior tanácsadója felhívta a résztvevők figyelmét, hogy az interjúzás, amely a kiválasztás leggyakrabban használt módszere, maga is képzettséget igényel. Márpedig a felvételi eljárás során a második-harmadik körben a szakmai vezetőnek, a line menedzsernek is el kell beszélgetnie a jelölttel, nem lehet kizárólag a HR-munkatársak általánosabb ismereteire támaszkodni. Pontosan ezért a Smaroglay & Tóth vállalja a szakmai vezetők interjútechnikai felkészítését is. Ezeken a tréningeken olyan fogások sajátíthatók el, mint a konferencián **Szabó Péter**, az AstraZeneca Kft. HR-igazgatója által ismertetett „kapszulatechnika”. Ennek lényege, hogy egy kérdést „vivő anyagnak” használva a kérdező a jelentkező válasza mögötti tartalmakat és értékeket deríti fel.

AC/DC

Az értékelő- és fejlesztőközpontok (Assesment Center, Development Center) alkalmazása Magyarországon is egyre inkább elterjedt. Az AC alkalmazása a felvételi eljárás során olyan hatékony módszert ad a HR-munkatársak kezébe, amely a nagyobb beválási arányon keresztül jelentős költségeket takaríthat meg a vállalat számára. **Vincze Anita** és **Bíró Gabriella**, a Nokia két munkatársa egy gyakorlat során a konferencia résztvevőivel számoltatta ki, hogy a nem megfelelő munkatárs felvétele milyen kiadásokat okoz a vállalatnak. A megdöbbentő összeghez képest az AC alkalmazásának költségei eltörpülnek. **Dr. Székely Vince** pszichológus szerint az AC felhasználásának alapjai közé tartozik, hogy a munkakörhöz szorosan kapcsolódó értékelési kritériumokat határozzunk meg, és ennek a betöltendő munkakör előzetes elemzésén kell alapulnia. Ideális esetben először a későbbi megfigyelők vesznek részt a programban, ahol megtanulják az egyes értékelési kritériumok jelentését és besorolását. Összességében az AC értékelése objektív megfigyelésekből indul ki, és a kritériumok egymáshoz viszonyított fontosságát is súlyozza.

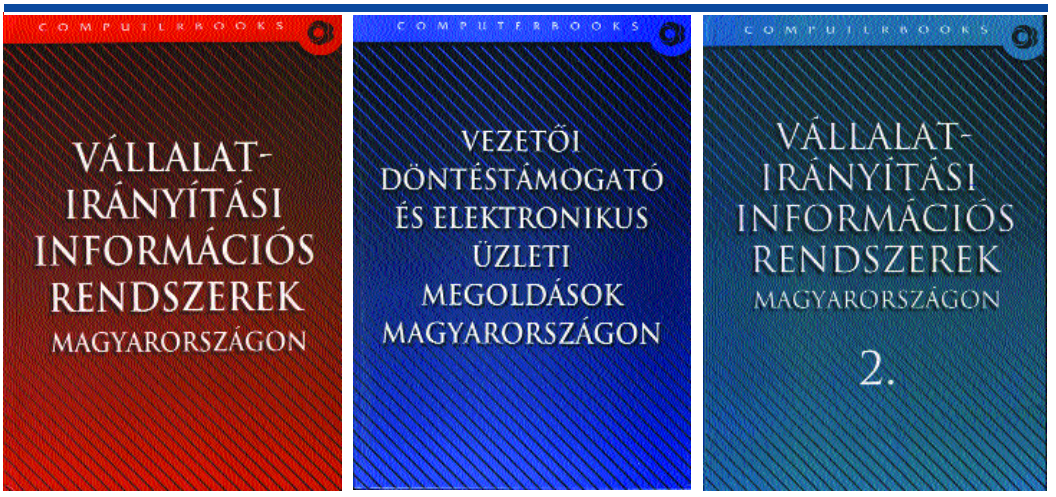
Tesztmánia

A konferencia harmadik napján az SHL Hungary Kft. munkatársai olyan teszteket ismertettek, amelyeket magyarországi mintán standardizáltak, így az olyan nemzetközi, ráadásul fiatalnak sem mondható tesztekhez képest, mint amilyen a CPI, lényegesen jobb „jósló” erővel bírnak a magyarországi munkavállaló beválására nézve. Mivel a jelöltektől elvárt képességek nem függetlenek a betölteni kívánt munkakörtől, ezért a jó tesztek jellemzője, hogy olyan csoportokhoz hasonlítanak, amelyek hasonló munkakörben jó teljesítményt nyújtanak. Az általánosabb intelligenciát- és érdeklődést vizsgáló tesztek mellett az SHL kínálatában megtalálhatók olyan specifikus tesztek is, amelyek – több más csoporton túl – képesek megjósolni a felső vezetők, az ügyfélszolgálatosok vagy akár a fizikai munkát végző személyek beválását is. **Széll András**

A vállalatirányítási rendszerek fortélyai

www.computerbooks.hu

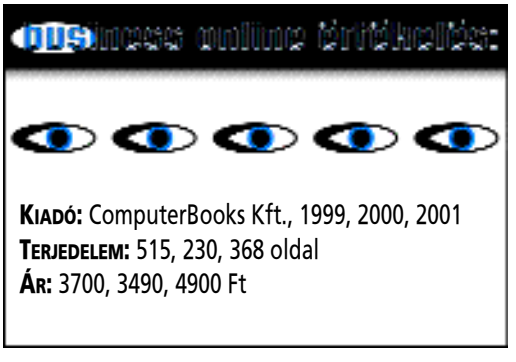
Reméljük, hogy olvasóink számára a Business Online magazin az elsődleges információforrás, amikor vállalatirányítási vagy egyéb, integrált információs rendszerekkel kapcsolatban tájékozódni kívánnak. Mindezek mellett elérkezett az ideje, hogy azok számára, akiknek a figyelmét eddig elkerülték volna a ComputerBooks azonos témájú kiadványai, most bemutassuk a mára három kötetesre duzzadt sorozatot.



Az elsőként megjelent, „Vállalatirányítási információs rendszerek Magyarországon” című kötet a CA-ACCPAC, Baan IV, BPCS, IFS Applications, J.D.Edwards, Libra4GA, MFG/Pro, Movex, Oracle Applications, Ross Reaissance, SAP, Scala, SchwAr System, SunSystems rendszerek funkcióit, számítástechnikai környezetüket, vállalati bevezetésük módszereit, eszközeit és referenciamegoldásaikat mutatja be.

A sorozat második részében folytatódik a Magyarországon forgalomba hozott rendszerek ismertetése, és bemutatásra kerülnek a CSB System, az Exact, az Infor:com, a JobShop, a Nexon, valamint a Proteus megoldásai. A kötetekben tárgyalásra kerül a rendszerkiválasztás, a bevezetés feladata, a projektmenedzserek, rendszertanácsadók munkája, valamint a bevezetés során felmerülő szervezési, BPR- és változásmenedzsment-feladatok.

A „Vezetői döntéstámogató és elektronikus üzleti megoldások Magyarországon” című kötet elsősorban azoknak a szervezeteknek a vezetői és szakemberei számára készült, akik már eredményesen alkalmazzák valamelyik korszerű erőforrás-tervező rendszert, és szeretnék megvalósítani a menedzsmentfolyamatok, az ügyfélkapcsolat-menedzsment, az ellátásilánc-menedzsment, az értékesítés és a beszerzés korszerű elektronikus támogatását. Mindhárom könyv szerzői a rendszereket forgalmazó tanácsadó-vállalatok szakértői.



KIADÓ: ComputerBooks Kft., 1999, 2000, 2001
TERJEDELEM: 515, 230, 368 oldal
ÁR: 3700, 3490, 4900 Ft

Kinek **mit,** mennyiért? (I.)

Évente **420 milliárd forint** üzleti kommunikációra

...a kommunikáció egyre inkább elektronikusan, valamilyen távközlési eszközzel, távközlési úton zajlik.

Üzlet van a kommunikációban – és verseny is. Érezhetjük ezt a távközlési szolgáltatások és szolgáltatók bővülő választékából, s ők a marketing teljes eszköztárával gondoskodnak róla, hogy az érintettek mindenről tudomást szerezzenek. Mert kommunikáció is van (sőt nélkülözhetetlen) az üzletben. Fordítsunk most a dolgon, s ne azt nézzük, ki mit akar nekünk eladni, hanem azt, hogy kinek mire van szüksége. Induló sorozatunkban tehát arra keressük a választ, hogy a távközlési társaságok által kínált különböző hang- és adatátviteli szolgáltatások palettájáról – a felhasználó cég méretének, tevékenységi körének függvényében – melyiket célszerű választani.

Közhely lenne bármelyik szolgáltató részéről egy olyan alapigazságot hangoztatni, hogy „a kommunikáció alapvető emberi igény”. Nem is él vele senki, noha a beszélgetések, reklámüzenetek közé olykor becsempésznek hasonló gondolatokat. Az pedig már végképp furán és szokatlanul hangzana egy jelmondatban, hogy „a kommunikáció alapvető üzleti igény”. Holott ez éppolyan igaz. Hiszen hogyan is értene szót egymással eladó és vevő, szolgáltató és ügyfele, hogyan találnának egymásra az együttműködésre szoruló vállalatok, s egyáltalán működne-e az üzleti világ szavak nélkül? Vagy inkább mondjuk így: bitek nélkül... Merthogy a kommunikáció egyre inkább elektronikusan, valamilyen távközlési eszközzel, távközlési úton zajlik. Ezért is nevezik telekommunikációnak.

A távközlés az elmúlt időszakban húzóágazattá vált – ez a szerencsés fejlemény azonban az érintettek mellett legfeljebb a gazdaságkutató-

kat érdekli. Rajtuk kívül viszont a gazdaságban több tízezer kisebb-nagyobb vállalkozás működik, több-kevesebb sikerrel. Van egy közös jellemzőjük: ma már egyikük sem létezhet (tele)kommunikáció nélkül.

AZ ÚRI SZABÓ ÉS A FAZONIGAZÍTÁS

A távközlési szolgáltatások piacán a bőség zavarával küszködnek a kommunikálni kényszerülők. Megtalálható itt a mezei telefontól az internetes árurendelésen át a műholdas videokonferenciáig minden, mi szem-szájnak (és fülnek) ingere. Épp ezért a felhasználónak nemcsak választani, hanem olykor még eligazodni is nehéz. S ebben aligha segíthet a lehetőségek tételes felsorolása és fő paramétereik ismertetése. A felhasználónak ugyanis szintén megvannak a maga

paraméterei, s az igények és lehetőségek összeillesztése már-már egy többdimenziós mátrixszámítás nehézségeivel vetekszik.

Könnyű dolga van annak az úri szabónak, akihez a megrendelő így állít be: ebből a halszálkamintás hozott anyagból kérem a divatlapban látható öltönyt háromgombos zakóval, mellénnyel. A jó szabó akkor sem jön zavarba, ha vendége azt kérdezi: a hétvégén vállalkozói bálba megyek, mit vegyek fel? De ha ez a vállalkozó azt sem tudja, hogy megy (vagy mennie kellene) a bálba, csak érzi, hogy valami nincs rendben a ruházatával, szabó legyen a talpán, aki kitalálja az optimális megoldást.

Következő számainkban részletesebben kitérünk arra, hogy kinek mit és mennyiért érdemes választania, előbb azonban átfogó képet próbálunk adni a felmerülő választási szempontokról és a lehetséges irányokról.

Természetesen megkerülhetetlen szempont, hogy milyen távközlési szolgáltatások érhetők el a piacon. Nem feltétlenül szempont, de megkerülhetetlen, hogy válasszunk a szolgáltatók közül, így az összképhez azok ismerete is szükséges. E két jellemzőnek (szolgáltató és kínálata) együttesen is lehet jelentősége, például akkor, ha a felhasználónak többféle igénye van, de egyetlen cégnél szeretne mindent megrendelni.

Míg a kínálat szempontjai elsősorban választási lehetőségeket takarnak, addig a keresleti (igény)paraméterek többnyire adottságként tekinthetők. Ilyen a cég tevékenysége, mérete, területi elhelyezkedése, kommunikációs kultúrája és szokásai, alkalmazott vagy igényelt távközlési módszerei, ügyfélkapcsolati gyakorlata és elképzelései, a kommunikáció szerepe, fontossága az üzletvitelben, a költségtakarékossági szempontok, üzletpolitikai, stratégiai elvek stb. Lám, így válik egyre árnyaltabbá a kép, így jelennek meg újabb dimenziók a piaci mátrixban.

A TECHNOLÓGIA CSAK A HÁTTÉR

A távközlési szolgáltatások céljuk és technológiájuk szerint is sokfélék lehetnek. A műszaki megoldás alapvetően vezetékes (kábeles) vagy rá-

diós (mobil), de ennek nincs minden alkalmazásnál jelentősége, sőt a szolgáltató gyakran vegyíti a két technológiát anélkül, hogy a felhasználó abból bármit érzékelne. Például a mobiltelefóniában a készülékek egyértelműen „rádiótelefonok", mégis a hívások a két végpont között nagy valószínűséggel hosszabb utat tesznek meg vezetéken. Ennek ellenpéldájaként a vezetékes telefonhoz is gyakran alkalmaznak rádiós technológiát, s nemcsak fixen telepített végpontok elérésére (például RLL), hanem összevont forgalom gerinciránytú továbbítására is. A végfelhasználó számára tehát csak az általa érzékelt vagy igényelt műszaki megoldásnál van jelentősége a technológiának. Utazás közben nyilván nem lehetne telefonálni vezetékes készülékről, a fix RLL-telefonról folytatott beszélgetésért pedig nem kérhetik a mobiltarifának megfelelő díjat.

A két említett technológiához képest nem igazán jelent újdonságot a műholdas távközlés, hiszen egyértelműen rádiós technológiát alkalmaz, mégis érdemes külön említeni, mert speciális szolgáltatások (is) épülnek rá (bár a vezetékes távközlésben szintén használják). A vezetékes technológia alfajának tekinthetők a kábeltelevíziós hálózatok, amelyek eredetileg tévéműsorok elosztására létesültek, de mai korszerű formájukban már adatátvitelre, internetezésre, sőt telefonálásra is alkalmasak. Az analóg és a digitális átvitel közötti különbséget használat közben gyakorlatilag nem érzékeli az előfizető, akárcsak a legújabb slágernek tekintett IP-platformnál, ám ez utóbbinál a számla kiegyenlítésekor örömmel állapíthatja meg, hogy egyfajta előnye mégis van a módszernek.

A felhasználót azonban elsősorban a távközlési szolgáltatások célja érdekli. Már a telekommunikáció alapjának tekinthető telefonnal kapcsolatban is több szempontot érdemes megfontolni. Például mekkora a vállalaton (házon) belüli, és mekkora a kimenő forgalom? A kimenő hívások milyen arányban irányulnak helybe, más településre vagy külföldre? Mekkora a bejövő hívások mennyisége és aránya? Vannak-e speciális célú hívások? A válaszok dönthetik el a vállalati alközpont (PBX) vagy esetleg call center alkalmazását, a fővonalak számát, az optimális tarifacsomag kiválasztását, esetleg a zöld- vagy kékszám használatát.

Mindezek jórészt a múlt év végén liberalizált nyilvános telefonszolgáltatások kategóriájába tartoznak, azaz bárhonnan bármelyik előfizetőt fel lehet hívni. Léteznek azonban zárt felhasználói összeköttetések, illetve rendszerek is. Ha egy előfizető tudja, hogy valamelyik fix végponttal (saját telephelyével vagy üzleti partnerével) rendszeresen nagy forgalmat bonyolít le, akkor érdemes lehet bérelt vonalat vagy akár hálózatot létesítenie, amely mindig a rendelkezésére áll. Ezzel azonban már túl is léptünk a telefonszolgáltatásokon, hiszen egy ilyen fix összeköttetés tetszőleges célra használható. Az adatátvitel pedig a szó szoros és átvitt értelmében is széles spektrumú: elfér benne a távérzékelésre való, másodpercenkénti néhány bites sebességtől az adatbázis-továbbításon és egyszerűbb videokonferencián át az Mbps-os nagyságrendű tévéképátvitelig sok minden.

A bérelt vonal speciális alkalmazása, amikor egy internetszolgáltatóval létesítenek ilyen összeköttetést. Ez szintén egyetlen fix végpontot jelent, ám azon keresztül az egész világ(háló) megnyílik a felhasználó előtt. Ezzel viszont az internetszolgáltatások területére léptünk, ahol hozzáférések, sebességek, e-mail címek, webtárhelyek várnak bennünket. S újabb technológiai lehetőségek, hiszen a hagyományos modemes (dial-up) és a bérelt vonalas netezés mellett megjelenik a telefonvonalra épülő, ám jóval nagyobb sebességű ADSL, valamint a képességében ezzel összemérhető, kábeltelevíziós hálózaton alapuló hozzáférés.

Az eddig említett néhány, még mindig alapszolgáltatásnak tekinthető megoldáshoz kapcsolódnak az „extrák", az emelt szintű szolgáltatások, különleges alkalmazások. Ezekben majd a következő cikkeink mélyednek el. Addig is térjünk vissza a felhasználók adottságaihoz, a keresleti szempontokhoz.

KOMMUNIKÁCIÓS SZITUÁCIÓK

Egy cég kommunikációs igényei nem feltétlenül a méretétől, sokkal inkább a profiljától függenek. Egy szabolcsi, több száz munkást foglalkoztató mezőgazdasági szövetkezet számára is fontos a kapcsolat, de nem ugyanolyan típusú, kapacitású, mint egy multinacionális cég ötfős budapesti képviseletének vagy egy bróker-ügynökségnek. Az sem mindegy, hogy ezer ember pénzintézetnél dolgozik-e, vagy autógyárban, mint ahogy egy nagy ügyfélkörrel rendelkező szolgáltatóvállalat igényei is mások, mint egy bevásárlóközponté. A telephelyek száma meghatározó lehet, mert valószínű, hogy mindegyiket be kell kapcsolni a vállalat vérkeringésébe, de az már korántsem mindegy, hogy a fiókirodák esténként küldenek egy napi jelentést, vagy pedig

Egy cég kommunikációs igényei nem feltétlenül a méretétől, sokkal inkább a profiljától függenek.

a helyi számítógépes hálózatok (LAN-ok) folyamatos munkakapcsolatban állnak egymással és a központtal.

Mások a kommunikációs elvárások ott, ahol jószerivel még tárcsás telefonnal hívják fel partnereiket, üzleti ügyeiket pedig szigorúan pecsétes papírokon, ajánlott levelekkel bonyolítják le, és megint mások ott, ahol mindennapos munkaeszköz az EDI vagy az X.400, és ahol a legnagyobb természetességgel, nyugalommal bízzák az internetre megrendeléseiket.

Egyformán járatosak lehetnek az infokommunikációban egy közüzemi szolgáltató és egy tévétársaság alkalmazottai, mégis teljesen más kapacitást és megoldást igényel a fogyasztásmérők távleolvasása, mint a képes riportok, vidéki tudósítások továbbítása. Nem ugyanarra van szüksége egy telefonmarketinges vagy közvélemény-kutató cégnek, mint egy elektronizált, digitalizált információkat fogadó táv-adatfeldolgozó központnak. Mások az igények annál a vállalatnál, ahol bár minden alkalmazott (számító)gépesített munkahelyen dolgozik, de kifelé csak néhány vezető kommunikál, és mások ott, ahol minden menedzser önállóan és rendszeresen tárgyal saját ügyfélkörével. Nem ugyanazokat a módszereket használja a bolti eladó, az utazó ügynök és az internetes kereskedelemre szakosodott vállalkozás ügyintézője sem. És ugyancsak máshová helyeződik a hangsúly egy utazási irodánál, amely a világvárosok szállodáival és légitársaságaival áll kapcsolatban, mint a helyi közlekedési vállalatnál.

Kapcsolódó webcím:

WWW.BMWFILMS.COM

Új szempontok merülnek fel akkor is, ha egy flexibilis cégnél gyakran változik a telephelyek száma és helyszíne, vagy olyan végpontokkal kell kapcsolatot teremteni, amelyek lakott területen kívül, nehezen megközelíthető helyen találhatók. Ilyenkor gazdaságtalan a kábel, helyette a rádiós vagy műholdas megoldás kerül előtérbe.

Az is előfordul, hogy nem a gazdasági szempontok az elsődlegesek, hanem a kommunikáció biztonsága. Pénzügyi műveletekre szolgáló összeköttetéseknél már a tervezéskor és a létesítéskor igyekeznek minimálisra csökkenteni a meghibásodás valószínűségét és az esetleges üzemkiesés időtartamát. A szaknyelvben rendelkezésre állásnak nevezett mutató ilyenkor gyakran négy kilencesből áll (99,99%). Ennek gyakran az a feltétele, hogy tartalékként mindig bevetésre kész egy másodlagos útvonal vagy műszaki megoldás is.

Ez nem feltétlenül mond ellent a költségtakarékosság elvének: egy érzékeny vállalatot feltehetően sokkal nagyobb (anyagi vagy presztízs-) veszteség érheti a hálózatkimaradással, mint amennyibe a biztonság kerül. Ahol viszont a költségekre érzékenyebbek, ott is lehetőség nyílik arra, hogy az alternatív megoldások között forgalomelemzéssel és számításokkal megkeressék az optimumot. Sokszor nem is szükséges minden elméleti eshetőséget részletesen elemezni, elég megtalálni azt a kritikus határértéket, ahonnan már az egyik megoldás gazdaságosabb a másiknál.

AZ ESZKÖZ SZENTESÍTI A CÉLT

Egy korszerűen vezetett és működtetett vállalatnál a konkrét kommunikációs igények kielégítése, a műszaki megoldások megvalósítása nem cél, hanem eszköz. Stratégiai elképzelések, üzletpolitikai megfontolások előzik meg, amelyek során bizonyos kérdésekre választ kell találni. Hogyan növeljük ügyfeleink elégedettségét? Hogyan ápoljuk és erősítsük a kapcsolatot üzleti partnereinkkel? Hogyan nyerjük el leendő üzletfeleink szimpátiáját? Hogyan javíthatjuk a vállalaton belüli információáramlást és kommunikációt? Hogyan lehet jobban megszervezni a munkafolyamatokat? Hol a határa a költségtakarékosságnak? Hogyan tehetjük korszerűbbé, kényelmesebbé, jövedelmezőbbé üzleti tevékenységünket? Mi a legfontosabb stratégiai célunk, és ez mennyi anyagi ráfordítást ér meg?

Mert hogy pénzbe kerül a kommunikáció, az nem kérdés. A Think Consulting és a Bell Research tavaly készítette el és tette közzé azt a felmérést, amely a hazai telekommunikációs, informatikai és internetes vállalati piacot keresleti oldalról, tényadatokra támaszkodva elemzi. A „Magyar infokommunikációs jelentés” szerint a kutatásba bevont 31 ezer 600 vállalat a múlt évben 155 milliárd forintot költött beszédcélú távközlésre (telefonra), 66 milliárdot adatkommunikációra, 185 milliárdot informatikára és 14 milliárdot internetkapcsolatra.

Meglepő, hogy bár a távközlési kiadások a cégek ráfordításának jelentős részét teszik ki, ugyanakkor a vállalatok 87 (!) százaléka költségvetésében ezeket nem tervezi külön. E „nemtörődöm” szemlélet mögött az „ahogy lesz, úgy lesz” hozzáállás húzódik meg. Vajon hány helyen jöttek már rá, hogy a távközlés nem feltétlenül szükséges rossz, hanem akár bevételnövelő (mert hatékonyságnövelő) eszköz is lehet?

Persze nem valószínű, hogy a folyamat visszafordítható, és idén kevesebbet költenénk a kommunikációra, de ha egy vállalat igyekszik ezeket a költségeit kézben tartani, megkeresi az optimális műszaki megoldást, és azt az igényei szerint használja, akkor önmaga talán megtakarítást érhet el úgy is, hogy mindez a piac összértékét észrevehetően nem befolyásolja. ● GALVÁCS LÁSZLÓ

Meglepő, hogy bár a távközlési kiadások a cégek ráfordításának jelentős részét teszik ki, ugyanakkor a vállalatok 87 (!) százaléka költségvetésében ezeket nem tervezi külön.

adverticum

látni és látszani

Mit szeretne Ön?

- hirdetési felületet
- a felülethez tartalmat
- a tartalomhoz megjelenítést
- a látnivalóhoz látogatókat

Mit adunk mi?

- hirdetés-kiszolgálást
- professzionális tartalmat
- tartalommenedzsmentet
- online marketinget

www.adverticum.com

info@adverticum.com

Tartalomszolgáltatás Microsoft-módra

A Grepton Informatika Rt. szakértői szerint azoknak, akiknek nem elég, hogy az interneten egyszerű információs oldalakkal legyenek jelen, a Content Management Server (CMS) webes megoldást célszerű választaniuk. A CMS olyan vállalati webes tartalomkezelő eszköz, amely gyakran változó webhelyek gyors és hatékony elkészítését, üzembe helyezését és üzemeltetését teszi lehetővé.

A CMS weboldalai sablonok segítségével készülnek, ami garantálja az egységes megjelenést, illetve lehetővé teszi a frissítések gyors végrehajtását. Olyan sablonok is készíthetők, amelyek támogatják a különböző nyelvű weblapok elkészítését, illetve a tartalom mobilkészülékeken történő megjelenítését. Technikai ismeretekkel nem rendelkező felhasználók is közzétehetnek és kezelhetnek internetes tartalmat. Alapszintű irodai dokumentumkészítési ismeretekkel is sokoldalú, grafikai és formázási elemeket használó tartalom készíthető. A tényleges oldalak előállítása közvetlenül a weboldalon történik, így a megjelenés azonnal látható, ellenőrizhető, azonban minden nyilvánosságra kerülő oldal végighalad a közzétételi munkafolyamaton, így biztosítható, hogy csak megfelelő jóváhagyás után kerüljön nyilvánosságra a tartalom.

A CMS alapkiépítésben integrált a Microsoft .NET kiszolgálócsalád tagjaival, támogatja a kiszolgálók fürtözését, a terheléselosztást, valamint többprocesszoros rendszereken is működik. A CMS integrálható a Microsoft Commerce Server (MCS) 2000-rel. A két termék együttes használatával személyre szabott, tartalomban gazdag webes áruházat építhetünk. A CMS tartalomkészítési, -szolgáltatási és webhelykezelési funkciókat nyújt, míg a Commerce Server katalógus-kezelést és publikációt, vásárlás-visszajelzési mechanizmusokat és elemzési lehetőséget biztosít. A CMS a SharePoint Portal Server (SPS) 2001 termékkel is integrálható. Az SPS elsősorban keresési funkciójával tudja a CMS szolgáltatásait bővíteni, de a dokumentumok kezelésében vagy a csoportmunka-támogatásban is segítséget nyújthat.

adverticum

látni és látszani

Mit szeretne Ön?

- hirdetési felületet
- a felülethez tartalmat
- a tartalomhoz megjelenítést
- a látnivalóhoz látogatókat

Mit adunk mi?

- hirdetés-kiszolgálást
- professzionális tartalmat
- tartalommenedzsmentet
- online marketinget

www.adverticum.com

info@adverticum.com

A(z elő)**választás** szabadsága

A **Matáv** már a **Vivendi** területén is szolgáltat

Az új egységes hírközlési törvény megteremtette a jogi feltételeit annak, hogy a felhasználók a belföldi (a helyi, emelt és osztott díjas hívásokat kivéve), mobil- és nemzetközi hívásaiknál szabadon választhassanak maguknak szolgáltatót. A Matáv és a Vivendi Csoport közötti hálózat-összekapcsolási szerződés pedig immár műszakilag is lehetővé tette ezt, így egyre több előfizető köt szerződést a Matáv 1515-ös számmal működő előhívó-szolgáltatására, illetve a szolgáltató-előválasztásra.

A Matáv és a Vivendi Csoport között megszületett a megállapodás, így a két társaság előfizetői eldönthetik, hogy a 06-tal kezdődő távolsági – a 06-80-as és a 06-40-es megosztott, valamint a 06-90-es emelt díjas kivételével –, illetve a 00-val induló nemzetközi hívások kapcsolását melyik szolgáltatónál veszik igénybe. (Ha pontosak akarunk lenni, nem lehet más szolgáltatót választani a következő irányokra: 06-40-es, 06-80-as, 06-90-es, 06-81-es, 06-51-es, 06-71-es, 06-91-es, 06-50-es, illetve 06-41-es hívások esetében.)

Ezzel még egy választási lehetőség kínálkozik: az előfizető meghatározhatja, hogy a jövőben minden egyes hívását egy másik szolgáltatótól veszi igénybe, de arra is van módja, hogy minden egyes hívás előtt külön-külön döntse el, melyiket választja. Az „átkapcsolást" a hírközlési hatóságtól kapott úgynevezett előhívószám teszi lehetővé. Ennek igénybevételéhez mindenképpen szerződést kell kötni, hiszen a későbbiekben az átkapcsolt hívásokról az új szolgáltató fog számlát küldeni. A Matávnál ez nagyon egyszerűen történik, a 1212-es ügyfélszolgálati szám hívásával elég telefonon közölni a szándékot, és bediktálni az adatokat, majd néhány napon belül az írásban kiküldött, mindkét részről aláírt szerződés nyomán minden vonaltípusról igénybe vehető az új szolgáltatás.

A Matáv február 18-ától a Vivendi szolgáltatási területén már bevezette az új „1515 – Matáv Előhívó" szolgáltatását. Ezt a hívásonkénti szolgáltatóválasztást azoknak ajánlják, akik a helyközi II-es, belföldi távolsági III-as, illetve nemzetközi és mobilirányban havonta legalább bruttó 1515 forint értékben telefonálnak. Igénybevételéhez a kagyló felemelése után előbb a 1515-ös számot kell tárcsázni, ekkor a központ érzékeli az előfizető szándékát, és a Matáv felé irányítja a hívást. A hívó persze ebből mit sem érzékel, ő az előhívószám után közvetlenül tárcsázhatja a 00-val vagy 06-tal kezdődő teljes telefonszámot.

A másik megoldást, az úgynevezett szolgáltató-előválasztást a Matáv március 15-étől tette lehetővé a Vivendi területén a Ritmus díjcsomagcsalád bevezetésével, amelyet azoknak az üzleti ügyfeleknek ajánlanak, akik főleg csúcsidőben telefonálnak helyközi II-es, belföldi távolsági (III-as), mobil- és nemzetközi zónákba. Az új „1515 – Matáv Előhívó" szolgáltatás választásakor a Matáv nem szab meg kötelező szerződéskötési időt, nincs belépési és havidíj, tehát csak a tényleges hívásokért kell fizetni – kedvezőbb percdíjakkal. Az új csomag megkülönbözteti a helyközi II-es és a belföldi távolsági III-as irányt. Az ajánlat a helyközi II-es hívásoknál a legkedvezőbb. Azok az ügyfelek tudják ezt kihasználni, akik Budapest agglomerációjában élnek, és Budapestet hívják. Ilyen pedig jócskán akad, hiszen a Vivendi korábbi körzeteihez tartozik Gödöllő, Szigetszentmiklós, Esztergom, Vác, Ráckeve és Dunaújváros. Itt a megtakarítás nagysága csúcsidőben elérheti a 37,5%-ot. A belföldi távolsági hívásokra (például Szeged–Budapest) a hatósági árhoz képest (csúcsidőn kívül) 10-13% kedvezményt, a nemzetközi hívásirány 1-3-as zónájában 10% kedvezményt biztosít a Matáv. Ráadásul minden esetben másodpercalapon számláz, így az ügyfélnek csak annyi másodpercért kell fizetnie, amennyit beszélt.

Néhány héttel a körzethatárok megnyitása után máris megkezdődött az előfizetők vándorlása. A Budapest Bank az elsők között döntött úgy, hogy él a lehetőséggel, mert mind az ár, mind az együttműködés feltételei tekintetében a bank elvárásainak megfelelő, versenyképes ajánlatot kapott. A Budapest Bank és a Matáv közötti megállapodás szerint a Vivendi szolgáltatási területein lévő települések (Dunaújváros, Esztergom, Gödöllő, Jászberény, Ráckeve, Szeged, Szigetszentmiklós, Vác, Veszprém) bankfiókjainak belföldi távolsági, mobil- és nemzetközi hívásait veszi versenytársától Matáv.

Novell BPM

Megoldások a **kormányzatok** és **önkormányzatok** számára

Az internet révén a polgárok még soha ennyi adathoz nem férhettek, illetve férhetnek majd hozzá helyi kormányzatukkal kapcsolatban. Az internet terjedésével és növekedésével a polgárok igénye megnőtt arra, hogy kormányukkal is a weben keresztül érintkezzenek, ahogy azt az élet más területein és az üzleti életben is teszik. Mindig elérhető információkat kívánnak, valamint a kormányzattal kapcsolatos teendőik időben kötetlen elvégzését. Mindemellett biztosak akarnak lenni abban is, hogy kérdéseik és igényeik nem vesznek el, hanem hatékonyan és gyorsan válaszra találnak. A Novell Business Process Management (BPM) Solution for Government e növekvő polgári igények kielégítésében segíti a kormányzatokat és önkormányzatokat.

A Novell Business Process Management Solution for Government (üzleti folyamatok kezelése kormányzatoknak) olyan megoldás, amely lehetővé teszi a kormányzatok számára a hatékonyabb működést, valamint a polgárok és a helyi vállalkozások felé biztosított szolgáltatások színvonalának emelését. A Novell BPM Solution for Government az időigényes, papír alapú belső folyamatokat egyszerűsít le, de kezeli a beérkezett polgári kérések és kérdések kiszolgálását célzó folyamatokat is. A terméket a Metastorm vezető BPM-platformjával, az e-Workkel közösen fejlesztették ki. A megoldás a Novell eDirectory előnyeit is kihasználja, ezért beépülése a kormányzat már meglévő üzleti folyamataiba gyors és egyszerű.

A Novell BPM Solution for Government segít a helyi önkormányzatoknak az internetben rejlő lehetőségek kihasználásában, valamint a polgárokkal és a helyi vállalkozásokkal folytatott kommunikáció minőségének javításában, jobb szolgáltatást nyújtva és adófizetői forintokat takarítva meg.

A megoldás a polgárokkal való kommunikációhoz előre megalkotott üzleti válaszfolyamatokat és belső folyamatautomatizálást biztosít. Például az általános polgári bejelentések és kérések, mint az útjavítás vagy a szemétszállítás, több módon is fogadhatók – telefon, e-mail vagy a web útján –, és továbbíthatók az illetékes hivatalnak. Azok a belső folyamatok, amelyek általában gondot okoznak, és gyakran ismétlődnek, mint a költségjelentések, a kilépőkérelmek, a közbenjárásra való felkérések és az időkártyák kezelése, szintén automatizált a Novell BPM Solution for Governmentben, így a termék a vállalat számára időt és pénzt takarít meg. A megoldás olyan, könnyen használható eszközöket is tartalmaz, amelyek segítségével a technikailag képzetlen alkalmazottak is megadhatnak új, automatizálást igénylő folyamatokat.

A kormányzatoknak olyan megoldásokra van szükségük, amelyek könnyen beépülnek már meglévő infrastruktúrájukba, és hamar megtérülnek. A Novell BPM Solution for Government a legjobb gyakorlati alapokon nyugszik, és olyan vezető Novell-technológiákra épül, amelyek megbízhatóságukról és biztonságosságukról ismeretesek. Ez azt jelenti, hogy a kormányzatoknak nincs szükségük új infrastrukturális beruházásokra vagy az alkalmazottak továbbképzésére ahhoz, hogy üzleti folyamataik minőségén javítsanak.

A Novell BPM Solution for Government a Novell technológiai és üzleti tudását ötvözi a Metastorm e-Work platformjával. A Novell eDirectory – amely a BPM megoldásban a felhasználói információk kezeléséért és a biztonság megőrzéséért felelős – már széles körben elterjedt az Egyesült Államok és más országok kormányzatainál, s ez több kormányzat szemében még egy érv lehet a megoldás mellett. A Novell GroupWise és Portal Services termékei üzenetküldést és információszerzést biztosító komponenseket tartalmaznak. Az e-Work – amely ezen Novell-szolgáltatásokkal szorosan együttműködik – a gyors beépíthetőséghez sablonfeldolgozást, munkafolyamat- és egyéb folyamatkezelési eszközöket is tartalmaz. Így a kormányzatok könnyen feltérképezhetik és áttekinthetik üzleti folyamataikat, hogy meghatározzák a fejlesztendő területeket.

...a kormányzatoknak nincs szükségük új infrastrukturális beruházásokra vagy az alkalmazottak továbbképzésére ahhoz, hogy üzleti folyamataik minőségén javítsanak.

Ember és kommunikáció

Az erőforrás-, illetve feladatkihelyezések végrehajtása során adódó munkákat projektekbe szervezve érdemes végrehajtani. A menedzsmentnek itt is azonos elveken kell alapulnia, mint az egyéb projektek esetében, de az outsourcing jellegzetes három szakaszának mindegyikében két dimenzió, a kommunikáció és a kihelyezésben érintett emberek kezelése összefüggésében adódik néhány, más projektektől eltérő jellegzetesség. A három szakasz, ahol ezekre kiemelten figyelni kell:

1. Current Mode of Operation (CMO): az outsourcing beindítása előtti üzemelési mód, ahonnan a megbízó az outsourcing témájaként megjelölt terület, például az informatika kihelyezését elindítja.
2. Transition Mode of Operation (TMO): az az időszakasz, amelyben a kihelyező és a vállalkozó cég közösen belekezd a kihelyezett tevékenység átalakításába, vagyis ez a legintenzívebb projektidőszak.
3. Future Mode of Operation (FMO): ebben a módban a projekt elér abba az állapotba, amelyben a kihelyezett tevékenység már a megcélzott módon, hatékonyan és biztonságosan fut.

Maga a projekt persze jóval korábban, még a szerződéskötés előtt kezdetét veszi. Ugyanis a hatékony, mindkét oldal számára elfogadható költségű megoldáshoz rendbe tett belső folyamatok, érthető, egyértelmű, a felhasználói igények teljesülését tükröző mérőszámok és azokkal jellemzett szolgáltatási szintek kellenek. Ennek elérése is projektbe szervezhető, aminek gyakran része egy BPR-alprojekt is.

Visszatérve az említett három projektszakaszra, kiemelten kezelendő a munkaerő és a kommunikáció kérdése. Az első fázis során a CMO-ban történik meg az addig az ügyfél állományában lévő emberek átvétele az outsourcingcégbe. Szemléltetve a nehézség fokát: például ha egy 200 fős IT-társulat kerül át egy másik, idegen kultúrát, új környezetet jelentő céghez, azt többen úgy foghatják fel, hogy jól végzett munkájuk ellenére elküldték őket, a régi cégnek nincs rájuk szüksége. S valójában hiába kerülnek jobb helyzetbe, ezt másképp élik meg. Annak ellenére másképp, hogy míg addig kiszolgálók voltak egy nagy cégen belül, az outsourcerhez kihelyezve ők termelik a profitot, így ők a legfontosabbak.

A munkaerőkérdés hangsúlyosabb kezelésének másik oka a környezet, a vállalati kultúra változása, a megszokott eszközök – pl. a PC-képernyők és -állományok – standardizálása. Ez nem megy egyik napról a másikra, de a munka folyamatossága miatt a lehető legsimábban kell lezajlania. Ehhez járul még az irreverzibilitás érzete, és azt sem nehéz kikalkulálniuk az érintetteknek, hogy mitől járhat a kihelyezés az egyik célként megjelölt költségcsökkenéssel. A szolgáltató más módszerei, munkastílusa miatt bizonyos idő elteltével – még ha a megbízó igyekszik is a szerződésben erre odafigyelni – nem lesz szükség minden eddigi munkatársra. Emiatt, ha nem megfelelő módszereket alkalmaznak a projekt során, állandó, a teljesítményüket rossz irányba befolyásoló stresszben élnek az emberek. Őket ugyanis elsősorban nem a cég profittermelése érdekli, hanem a szakmai tevékenységük ellenértékeként saját megélhetésük stabilitása. Ezért minél hamarabb erősíteni kell fontosságérzetüket, jelezve, hogy számítanak rájuk, képzési folyamatokba kell bevonni őket, és szintén egyfajta képzésként az új cégénél honos kultúra átadására is sort kell keríteni. Ezek után már azt is könnyebb tudatosítani bennük, hogy a korábbi munkahelyükkel ellentétben az outsourcer piaci körülmények között, állandó versenyben van. Így az ő segítségükkel profitot kell termelnie, ami esetleg a korábbitól eltérő munkamorált követel. A versenyt azonban nem cégen belüli harcként, hanem szakmai versenyként kell megélni, és ez sem könnyű.

Ideális esetben a CMO az emberek új szervezetbe kerüléséig tart, de a gyakorlatban azzal párhuzamosan csaknem mindig a TMO-t, az átalakítást is meg kell kezdeni, hiszen az ügyfél minél hamarabb szeretne a kihelyezésből profitálni. Itt két kényes dolog adódik. Egyrészt az embereknek valamilyen módon önmaguk ellen kell munkálkodniuk, hiszen a cégbeli átalakítást követően sor kerülhet áthelyezésükre, illetve kis idő elteltével elbocsátásukra. Ilyen körülmények között nehéz őket motiválni. Ott, ahol az outplacing alkalmazása már gyakorlat, könnyebb a helyzet, de Magyarországon ez még ritka.

A TCO legkényesebb pontja éppen ezért a kommunikáció. Kommunikálni kell a leendő felhasználókkal, a projekt tulajdonosával és általában a külvilággal, hogy a projekt „elfogadtassa magát". Az IT-outsourcing szinte minden esetben átalakítással kezdődik, ezért számolni kell az ellenállással. Mivel itt egy külső cég próbálja meg az átalakítást – természetesen a menedzsmenttel közös elhatározással – a cégre „kényszeríteni", ez hatványozott lehet. Idehaza az outsourcing-szerződések egyik oka épp ennek az átalakításnak a végrehajtása, mert a belső IT-t a hazai vállalati kultúra még nem képes az ehhez szükséges hatalommal felruházni. Két cég közötti szerződésnél azonban nincs ellenvetés, a megállapodás kötelez. A vállalat tehát az átalakítási feladatot áthárítja jövendő szolgáltatójára, aki ezt a projekt során csakis kifinomult kommunikációs módszereket alkalmazva tudja eredményesen végrehajtani. Képesnek kell lennie ebben a projektszakaszban a munkatársakat meggyőzni – ellenállásukat visszaszorítva –, hogy mindez nem ellenük, hanem volt cégük érdekében történik, s két szempontból is kedvező számukra. Egyrészt, ha még kötődnek ahhoz érzelmileg, segíthetnek a volt cég céljainak végrehajtásában, másrészt saját karrierjüket is építhetik. A kommunikációnak a körülöttük végbemenő változások számukra pozitív hatásait kell erősíteni, ellenkező esetben folyamatosan romló kapcsolat, esetleg szerződésbontás lehet a végeredmény.

Hol kezdődik az outsourcing mint projekt, és hol van vége? A kihelyezés során már a szerződéskötés előtti szakaszt, a tárgyalások időszakát is projektként kell kezelni, de arra még elsősorban a salesfázis a jellemző. A technikai projektek a TMO-val kezdődnek. Az első projekt az emberek beépítése, a második pedig a tényleges technikai átalakítás végrehajtása, ami a leendő, hosszú távú FMO-módot elérve ér véget.

Bartók Sándor Péter Client Delivery Executive
a Projekt Menedzsment Fórum Szervezőbizottságának tagja

Üzleti informatikai Megoldások 2001-ben
www.prim.hu/tanacsado/

Egységes alapokon

A **Magyar Villamos Művek Részvénytársaság** Magyarország vezető energetikai nagyvállalata. A villamos energia nagykereskedelmét és nemzetközi forgalmát biztosító cég és társaságai együttesen meghatározó szerepet töltenek be a hazai fogyasztók villamosenergia-igényének biztosításában. Az MVM nem titkolt célja, hogy felkészüljön az európai uniós csatlakozás előkészítésével együtt járó versenyhelyzetre, és a versenypiac aktív szereplőjeként lépjen fel. Ez a folyamat természetesen folyamatos munkával jár együtt, amelynek során a szervezet informatikai rendszere is megújult. A Windows 2000-projektről – amelynek során a **Synergon Rt.** közreműködésével az MVM teljes rendszerét Microsoft-platformra helyezték – **Nagy Róbertet**, a vállalat főmérnökét kérdeztük.

Megoldás: – Hogyan jellemezné az MVM informatikai helyzetét a Windows 2000-projekt előtti időszakaszt tekintve?

Nagy Róbert: – El kell mondanom, hogy csak 2001 júliusától dolgozom az MVM-nél. Ezt mintegy másfél hónappal megelőzően alkalmam nyílt arra, hogy a vezetés munkáját informatikai tanácsokkal támogassam. Ekkor ismerkedtem meg azzal a megkezdett folyamattal, amelyet itt csak úgy hívtak, hogy a Windows 2000-projekt. Ahhoz, hogy a projekt kötődései az egyéb üzleti folyamatokhoz világossá váljanak, tudni kell, hogy a Magyar Villamos Művek valamikor a magyar villamosenergia-ipar központja volt, magában foglalta valamennyi áramszolgáltató és áramtermelő üzem teljes irányítását. Az MVM a rendszerváltást követően átalakult, és sor került az áramszolgáltatók, a termelő üzemek jelentős részének privatizálására. Így a vállalat szerepe lényegesen átalakult, de megmaradt a felelőssége, hogy az ország valamennyi fogyasztója kellő mennyiségű villamos energiához jusson. Ezt a felelősséget közvetett eszközökkel látja el, főként a jogszabályok által biztosított keretek közötti szakmai munkával. A fenti folyamat az informatika szempontjából is jelentős változást hozott, hiszen a privatizálást követően az informatikai tevékenység diverzifikálódott a privatizált cégek között. Nálunk csak annyi informatika maradt, amennyi a lényegesen leszűkített feladatkör ellátásához szükséges. Ez jellemző módon tartalmaz mainframe-et, mainframe-es alkalmazásokat, folyamatirányítási rendszert, és ide tartoznak a tárolási folyamatokat támogató rendszerek is. 1997 jelentős év volt, mivel döntés született, hogy legalább az ügyviteli, üzleti folyamatok támogatására valamilyen ERP-rendszer kerüljön bevezetésre. Akkor az SAP mellett döntöttek vezetőink. A folyamatos változások, fejlődés következtében kialakult eszközpark viszont lényegében menedzselhetetlenné vált, 2001-re felhasználóink egy része szinte alkalmazásonként külön számítógépet használt. A belső informatikai szolgáltatás színvonalának mérését, minőségi javítását nem tudtuk megoldani.

M.: – Milyen más szempontokat vettek figyelembe, amikor az informatikai platformok egységesítése mellett döntöttek?

N. R.: – Döntést kellett hoznunk, hogy informatikailag milyen irányba induljunk el, hogyan egységesítsük a rendszereket. Ekkor még megtalálhatóak voltak DOS-os, Windows 95-ös, 98-as, NT-, valamint IBM- és Unix-rendszerek. A Microsoft-platformnak nem láttuk alternatíváját, de természetesen az egységesítésre vonatkozó döntés mindig kockázatos, mivel általában mire lezajlik a projekt, már elérhetővé válik a következő operációs rendszer. Ez esetünkben is így történt. Maga a projekt tavasszal kezdődött, és egy nyári megtorpanást követően szeptemberben folytatódott, amikor már elérhetővé vált a Windows XP. Úgy döntöttünk, hogy a már elindított Windows 2000-projektet folytatjuk tovább. Célunk az volt, hogy a felhasználók számára SLA (Service Level Agreement) alapú üzemeltetést tudjunk biztosítani, vagyis megteremtsük annak az infrastruktúráját, hogy a belső szolgáltatás a felhasználók felé mérhető legyen, rögzített paraméterek alapján történjen.

Üzleti informatikai Megoldások 2001-ben
www.prim.hu/tanacsado/

Ennek egyik szükséges, de nem elégséges feltétele az egységes platform. A projektet egyébként több tényező nehezítette. Az egyik, hogy kétféle levelezőrendszert használt az MVM, egy Netscape és egy Exchange alapút. Ez kétféle hálózati – egy NT- és egy Novell-bázisú – infrastruktúrán futott. Ezek egységesítése mindenképpen szükséges volt ahhoz is, hogy racionális költségek mellett lehessen menedzselni a hálózatot.

M.: – Hogyan, milyen szempontok alapján választották ki a beszállítót?

N. R.: – Az ajánlattételi felhívást követően több versenyző közül választottuk ki a Synergon Informatika Rt.-t. A döntésben számos szempont játszott szerepet, többek között az a sokéves pozitív együttműködési tapasztalat, amelynek során a Synergon is megismerte az MVM informatikai rendszereit, lehetőségeit. Egy másik indok volt, hogy a Synergon referenciamunkaként aktív szerepet vállalat az MVM helyi hálózatának kialakításában. Maga a projekt egyébként abban a tekintetben nem jelentett teljes fővállalkozást, hogy a hardver-infrastruktúra kiválasztása és beszerzése nem képezte a projekt részét. Az MVM ebben az időben ugyanis az eszközpark egységesítését is elkezdte, a szerverek 70-80 százaléka, a kliensgépek közel fele került lecserélésre.

M.: – Említette, hogy nyáron kissé megtorpant a projekt. Ez minek volt köszönhető?

N. R.: – Fő oka a megrendelőoldali erőforráshiány volt. Az első dolog, amit meg kellett tennünk augusztusban, hogy felvegyünk olyan szakembereket, akik a Synergonnak a folyamat során partnerei tudnak lenni.

M.: – Lehet, hogy laikusként nekem vannak téves elképzeléseim egy Windows 2000-es átállási projektről, de miben különbözik ez a folyamat egy egyszerűnek tűnő operációsrendszer-frissítéstől? Milyen folyamatokon kellett keresztüljutniuk a projekt során?

N. R.: – A szereplők kiválasztása után komoly felmérési, tervezési munka kezdődött. Bár a Synergon jórészt ismerte az MVM infrastruktúráját, a pontos felmérések nélkülözhetetlenek voltak. Meghatároztuk azokat az igényeket, amelyek alapján ki lehetett alakítani a rendszert és a már említett SLA alapú működtetést. Azért azt lehet tudni, hogy egy ilyen rendszer nem zárt, hanem kapcsolatban van a külvilággal. A levelezőrendszer leveleket fogad kívülről, és küld kívülre, ezenkívül a rendszert alkalmassá kellett tennünk, hogy mind a külvilágból az MVM-et, mind az MVM dolgozói a külvilágot a világhálón keresztül elérjék. Mindennek van számos biztonsági következménye, oda kell figyelni a tűzfalak, a vírusvédelmi rendszerek kialakítására. Egy ilyen Windows 2000-es átállási projekt nem azt jelenti, hogy van egy CD, amelyet berakok a gépbe, elmegyek, megiszom egy kávét, és visszajövök, amikor installálódott a rendszer. Nagyon lényeges, hogy a projekt kapcsán áttértünk az Active Directory nevű eszköz használatára, amely forradalmian új a korábbi microsoftos alkalmazásokhoz képest, mivel hierarchikusan, magas információtartalommal kapcsolja össze a hálózati felhasználókat a hálózati szolgáltatásokkal. Megfogalmaztuk azt az igényt, hogy informatikai eszközökkel támogatott rendszerfelügyeletet szeretnénk megvalósítani. Ehhez használni kellett a Microsoft SMS rendszermenedzsment-rendszert, és ezenkívül az MOM Microsoft rendszerfelügyeleti eszközt is. Alaposan végig kellett gondolnunk, hogy mit is szeretnénk, hiszen egy konfigurált rendszert még lehet módosítani, de ha az alapoknál kell változtatnunk, az szinte a projekt megismétlését jelentheti. A tervezés a teljes projekt időtartamának felét igénybe vette. Miután a tervek elkészültek, világossá vált, hogy milyen eszközpark-rekonstrukcióra van szükség. Az MVM beszerezte az új szervereket, majd azokat a Synergonnal közösen telepítettük. Ezt követően elkezdődhetett a közel 400 kliensgép átállítása. A feladatot munkacsoportokban végeztük, naponta 16-18 gépet sorra véve. A közel négyhetes időszak alatt valamennyi kliensgépet sikerült átállítani. Ezt követően – illetve korábban párhuzamosan is – bizonyos éles üzemi terhelési tesztekre került sor, majd végül értékeltük a projektet az eredeti célkitűzések szempontjából. Számunkra természetesen még nem zárult le, hiszen az SLA alapú működés tapasztalatai fogják megmutatni, hogy mi az, amit másképpen kell beállítani.

M.: – A kliensgépek beállítása során használtak valamilyen klónozó- vagy image-programot?

N. R.: – Igen, a Norton Ghostot. A kliensoldali migráció úgy működött, hogy délután négy órakor úgy, ahogy volt, egy script segítségével átmozgattuk az összes adatot a kliensgépről egy központi helyen kialakított tárolóra. Ezek után megtörtént a Windows 2000 telepítése, majd utána megfelelő scriptekkel visszahoztuk az információkat. Természetesen gépenként még sok mindent be kellett állítani, például aki a Netscape alapú levelezőrendszert használta, annak át kellett állnia Exchange alapúra.

M.: – Milyen tényezők jelentettek ezenkívül külön kihívást a projekt során?

N. R.: – A teljes migrációt folyamatos munka mellett kellett végrehajtani, leállási lehetőség nem volt. Ez a szerverekre és a szolgáltatásokra egyaránt vonatkozott. A hálózat folyamatos működtetése azért okozott nehézséget, mert a Novell- és az NT-infrastruktúra, valamint a különböző felhasználói szokások egyeztetése jelentős erőforrásokat vett igénybe. Úgy kellett a felhasználók „alatt" egységesíteni a hálózatot, hogy ebből minél keve-

sebbet vegyenek észre. Működnie kellett a kétféle levelezőrendszernek, ráadásul a projekt egybeesett egy másik nagy feladattal: az SAP rendszerünk alatt ebben az időben cseréltük le a teljes hardverparkot, és vezettük be az SAP egy több generációval frissebb verzióját. A két projekt ugyanazokat a klienseket érintette, és a feladatok szinkronizációja külön kihívást jelentett. Ezenkívül tudtuk, hogy számos „egzotikus", főként műszaki jellegű, hálózattervezési, terhelésszámítási, statisztikai alkalmazás fut az egyes gépeken, akár stand-alone módon is. Ezeknek a Windows 2000 alatti működését természetesen tesztelnünk kellett. Nagyon sok feladat volt, és általában a munkaidő végén lehetett elkezdeni az egyes felhasználók gépeinek beállítását. A feladatok elvégzéséhez így szükség volt a Synergon és az MVM nagyon rugalmas együttműködésére.

M.: – Amikor belekezdtek a projektbe, fel sem merült, hogy önerőből oldják meg az átállást? Milyen folyamatokhoz volt szükségük külső tanácsadócégre?

N. R.: – A Windows 2000 esetén mind a szerverek beállítása, mind a kliensek paraméterezése több ezer paraméter beállítását igényli. Ezek mindegyikéhez szaktudás szükséges, amit nem érdemes megtartani egy cégen belül, ha csak eseti jelleggel van rá szükség. Ezért léteznek olyan tanácsadók, amelyek megfelelő szérianagyság esetén gazdaságosan tudják kamatoztatni ezt a tudást. A paraméterezést – főként a szerveroldali beállításokat – ezekkel a speciális tanácsadócégekkel érdemes elvégeztetni, hiszen mi hosszú távon nem is tudnánk megfizetni és kihasználni olyan szakembereket, akik Windows 2000-szervereket képesek telepíteni. Arra természetesen képesnek kell lennünk, hogy egy jól kitalált, megtervezett és konfigurált rendszert üzemeltessünk, azon kisebb változtatásokat hajtsunk végre, de arra nem, hogy egy üres kiszolgálóból egy ekkora hálózatban működő Windows 2000-szervert csináljunk. Ezt az ismeretet nem tudjuk és nem is akarjuk cégen belül tartani. Arról nem is beszélve, hogy a tudás csak az egyik dolog, hiszen ott van még a tapasztalat is. Valóban több ezer paraméterről van szó, amelyek mindegyikéről ír egy-két oldalt a kézikönyv. De hogy a paraméterek egyes beállításainak milyen következményei lehetnek, azt nehéz „kitalálni". Látható, hogy egy 400 felhasználós rendszerben, amikor sok alkalmazást veszünk igénybe – a levelezőrendszertől a komplett csoportmunka-alkalmazásokig –, a rendszer használhatóvá tétele és a hálózatos, illetve nem hálózatos paraméterezési beállítása megint csak komoly szaktudást és tapasztalatot igényel. Ezért van szükség külső szakértőkre.

M.: – Igénybe vették a Synergon segítségét az SLA alapú működés megtervezésekor is?

N. R.: – A projektnek része volt ez is. A tervezési és kivitelezési dokumentumnak egy fejezetét képezték az SLA alapú üzemeltetéssel kapcsolatos feltételek és tanácsok, amelyeket kidolgozott a Synergon. Ezeknek a bevezetése most van folyamatban. Az üzemeltetésirendszer-dokumentum kialakításának első változata éppen e hónap végére fog elkészülni. Terveink szerint július elejétől már SLA-alapon tudjuk működtetni rendszereinket.

M.: – Mit tanácsolna azoknak a vezetőknek, akiknek a feladata esetleg egy hasonló projekt levezénylése lehet a közeljövőben?

N. R.: – Az első elkerülendő csapda: olyan projektcélt nem érdemes megfogalmazni, hogy „egységes operációs rendszer legyen", vagy „Windows 2000-t vezessünk be". Sokkal célszerűbb egy olyan projektcélban gondolkodni, amely az üzemeltetés egy minőségi szintjének eléréséhez kapcsolódik. Amikor én idekerültem, egy olyan projekttel találkoztam, amelynek az volt a neve, hogy „Windows 2000-re való átállás", és ezek után tényleg csak a Synergon rugalmasságán múlott, hogy sikerült olyan irányba elvinnünk, hogy üzemeltetésminőség-javító projekt legyen belőle. Üzletileg ugyanis nehezen kezelhető, hogy „legyen egységes az operációs rendszer". Amikor pedig a cél és a megvalósítás keveredik, az biztos nehézségeket okoz. Ami az effektív kialakítást illeti, azt gondolom, egy ilyen projekt legkritikusabb része a kommunikáció. Mi erre felkészültünk, és bevontuk a belső kommunikációs csapatot, amelynek a segítségével minden belső médiumban – ebbe beletartozott az intranet, a belső újság és a faliújság – próbáltunk minél több információt átadni arról, hogy ennek a projektnek mi a célja. Hogy a projekt hogyan érinti az egyes felhasználókat, és van-e valamilyen dolguk benne. De ez még így is kevésnek bizonyult. A kliensoldali migrációnál találkoztunk olyan helyzettel, amikor az előre megbeszélt időpontban nem tudták a kliensgépet rendelkezésünkre bocsátani. A felhasználók képzését, oktatását egy ilyen mértékű váltáskor mindenképpen a projekt szintjén kell tervezni. A felhasználók, akik eddig mondjuk a Microsoft Worddel találkoztak, biztosan segítséget igényelnek egy komplett csoportmunka-infrastruktúrán való eligazodáshoz, a közös hálózati erőforrások eléréséhez. Fel kell készülni arra is, hogy a beszállító vagy fővállalkozó döntési helyzetbe hozza a megrendelőt. Több ezer kérdés elhangzik egy ilyen bevezetésnél, és az egyes kérdésekre adott válaszok pontos következményét nagyon nehéz világosan előre látni. Ezért érdemes olyan beszállítót választani, akitől sok segítséget kaphatunk ezen a területen is. Végül összefoglalva azt mondhatnám, hogy minden tervezésre fordított idő tízszeresen megtérül. Nem szabad sajnálni rá az energiát.

Ügyfélközpontú outsourcing

Privatizációra készülve 1990-ben struktúraátalakításba kezdett az Állami Biztosító. Ennek egyik lépéseként – a korábbinál bővebb és magasabb színvonalú, profibb szolgáltatást remélve – leányvállalatba helyezte ki a front- és back-office-t kiszolgáló informatikát. A feladatoknak megfelelően bővülő, magas szakértelmű szakembergárdája a későbbiekben kiváló alappillére lett az egységes infrastruktúra megteremtésének, az informatikai centralizációnak. Az 1992-es privatizáció után a holland AEGON-csoport tulajdonába kerülő cégnél 1997-re befejeződött a szervezet racionalizálása, és a korábbi, nagy adminisztratív apparátussal rendelkező, veszteséget termelő biztosító hatékony, ügyfélcentrikus vállalattá lépett elő.
2001-re az ÁB-AEGON-nál lezárult a struktúraváltás, s alaptevékenységére és stratégiai céljaira fókuszálva realizálhatóvá vált a biztosító versenyelőnye. Az informatikai rendszer és a hozzá kötődő humán erőforrás optimalizálásának részeként végrehajtandó IT- és telekommunikációs erőforrás-kihelyezéshez a biztosítótársaság az Atos Origint választotta stratégiai partneréül. A választás feltételeiről és a kihelyezés sarokpontjairól Horváth Andreával, az ÁB-AEGON Rt. szolgáltatási és adminisztrációs vezérigazgató-helyettesével beszélgettünk.

IT-outsourcing

Megoldás: – Egy korábbi lépés, az adminisztráció centralizációjával immár egységes alapokra helyezett informatika és telekommunikáció több területen is megfelelő körülményeket teremtett a költséghatékony erőforrás-kihelyezéshez. Ezen túl milyen célok irányában történt a kihelyezés, milyen szempontok vezérelték a partnerkiválasztást, és melyek voltak a szolgáltatóval szembeni legmarkánsabb elvárások?

Horváth Andrea: – Féléves előkészítést követően meghívásos tender során választottunk partnert. A felhívásban megfogalmazottak, ami a szolgáltatásban elvártak illeti, alapvetően megfelelőnek bizonyultak, az alapscope definíciója jól sikerült, így később csupán finomításokra szorultak. Például azt, hogy a telekommunikációban – hálózatüzemeltetésben – hol húzhatók határvonalak a szolgáltató és a felhasználó közé, elsőre nem sikerült pontosan meghatározni. A kiírás technikai oldalának az általunk meghívott, az adott szakterület vezető, tőkeerős szolgáltatóitól beérkezett munkák mindegyike megfelelt, így tovább szűkítettük a kört. A kockázat csökkentése szempontjából fontos volt a nemzetközi háttér, egy megbízható anyacég a tudásbázisával. Mivel a miénk is nemzetközi vállalat, a tulajdonosnak lehetnek olyan újdonságot hozó lépései, amelyek követéséhez, megvalósításához szükséges követelményeknek a hazai cégek nem mindig tudnak megfelelni.

Folyamatos üzem lévén a feltételek között első helyen a biztonság állt, hiszen a telekommunikációs, illetve a hardverszolgáltatás néhány órás kiesése nálunk – például a meghiúsuló kárbejelentések miatt – komoly üzleti veszteséggel jár. Az ÁB-AEGON-nál az ügyfélkiszolgálásban kiemelt szerepet játszik a call center, így ha minőségi szolgáltatást akarunk nyújtani, elengedhetetlenek az infrastrukturális biztonsággal kapcsolatos magas szintű követelmények.

M.: – Nem említette a szinte minden megbízónál az outsource első okaként megjelölt költséghatékonyságot...

H. A.: – A biztonság, a megbízható, jó nevű partner és a költséghatékonyság között nincs prioritás, egy blokként, a szolgáltató partnerrel szemben felállított követelmény első számú szempontjaként kezeljük. Az ÁB-AEGON hagyományosan nagyon költségérzékeny, a biztosítási szakmában a legköltséghatékonyabban működő vállalat. A már felsoroltakon túl fontos volt az is, hogy a piaci versenyelőnyre való törekvésünkben partnerként közreműködő, – az átállás időszakában a folyamatos működés biztosításán túl – innovatív megoldásokat behozni képes vállalat mellett döntsünk. Az Atos Origin a fentiek mindegyikének megfelelt, sőt céljaink maradéktalan támogatójaként ügyfélként is stratégiai partnerre találtunk benne.
A szerződéskötés során abból indultunk ki, hogy milyen céljaink vannak a hálózatüzemeltetéssel kapcsolatos telekom-

munikációs infrastruktúra kihelyezésével, valamint a hardvergazdálkodásunk támogatását érintő outsourcinggal.

M.: – Visszatekintve mi volt az átállás alatt a legtöbb odafigyelést igénylő feladat?

H. A.: – Mivel a hálózatok menedzselése, az e-mail támogatás, a telekommunikációs rendszer üzemeltetése, a desktop-szolgáltatás, a service-desk, a beszállítók kezelése, valamint az eszközgazdálkodás és a szerviztevékenység, vagyis az akkor még 500, ám ma már több mint 1000 PC és 180 nyomtató felügyelete mellett belső szakembergárdánk, tíz alkalmazottunk is az Atos Origin állományába került, kétségkívül ez volt a projekt legnehezebb szakasza. A kollégáknak folyamatosan képben kellett lenniük, ami az átkerülők és a maradók esetében is nyilvánvalóan bizonytalanságot jelentett, hiszen az utóbbiak feje felett óhatatlanul ott lebegett a „holnap én is megyek?" kérdés. Azonban a folyamatosság – az Atos Origin ezen a téren is igen hatékony, szakértelemről tanúskodó, emberi szempontokat tekintve is magas szintű közreműködésének köszönhetően – biztosított volt, az Atos Origin az ilyenkor elkerülhetetlen zökkenőket is kezelhető szinten tartotta.

M.: – Milyen volt az együttműködés Önök között az SLA-k kidolgozása, azaz a szolgáltatási szintek meghatározása során?

H. A.: – Az árak, a benchmarkok kérdése, a szolgáltatási szint, a kritikus idők meghatározása minden outsourcing esetében a későbbi együttműködés színvonalát erőteljesen befolyásoló s talán ezért a legnehezebb feladat. Esetünkben is ez követelte meg a legtöbb párbeszédet, kompromisszumot. Voltak ugyan ehhez – a korábbi próbálkozások során meghatározott – alapjaink, de nem bizonyultak elegendőnek, így közel egyévi működést követően az Atos Originnel közösen felülvizsgáltuk a szerződéseket. Gyakorlatilag az átállás lezárását követően konszolidáltuk a működést, és már a megbízható, értékelhető tapasztalatok birtokában változtattunk a szerződés bizonyos pontjain. Ugyanakkor az igényelt szolgáltatási kör is bővült, mivel kiderült, az általunk belülről jól menedzselhetőnek vélt területeket – zártabb folyamat, jobb visszacsatolások révén – mégis az Atos Origin tudja hatékonyabban kezelni. A két cég közötti együttműködést minősíti, hogy a fix megbízásokon túl a szerződés átdolgozása óta az Atos Originnek esetileg adott megbízások aránya és értéke folyamatosan nő.

M.: – Melyek az Önök elégedettségérzésének sarokpontjai?

H. A.: – A szolgáltatás gyorsasága, minősége és a minőségen belül a megfelelő benchmarkok. Nem klasszikus 5-10 esztendős, hanem néhány éves, partnerenként eltérő szerződéseket kötünk, ami nem zárja ki a hosszú távú együttműködés lehetőségét, de nem szeretnénk – árban, költség-, illetve szolgáltatási szintben – a rugalmasságunkat elveszíteni. Lehet, hogy látszólag így az ár tekintetében rosszabb kondícióink vannak, mint 5-10 éves elkötelezettség esetén, de az összhatás számunkra így kedvezőbb.

M.: – Milyen mentalitást vár el az ÁB-AEGON a szolgáltatójától, okozott-e ezzel kapcsolatban kellemes meglepetést az Atos Origin, illetve hol volt nehezebb a közös munka?

H. A.: – Fontos volt számunkra – és ehhez az Atos nagyon jól állt hozzá – a vállalat üzleti elvárásaihoz való alkalmazkodás. Viszonylag kevés telephellyel, de nagy hálózati létszámmal rendelkező, a hagyományos cégekhez képest más hangsúlyokkal működő vállalat vagyunk, ami a szolgáltatótól is a szokásostól eltérő szemléletmódot kíván meg. Az SLA-k jó megfogása mindkét oldalon nehéz feladatot jelentett, s a két cég értelemszerűen eltérő érdekeinek közelítése során csak nagyobb odafigyeléssel, nehezen voltak elkerülhetők a súrlódások. Ezekre a tárgyalásokra az Atos Originnel a szakmai kapcsolatot a későbbiekben is tartó operatív szakterület vezetőit delegáljuk, a felső vezetői szint csak az alapvető szakmai kérdések egyeztetése után kapcsolódik be. Természetesen a vállalaton belül megvannak azok a sarokpontok, amelyekhez tartania kell magát az operatív csapatnak, nevezetesen meg kell felelni az üzleti elvárásoknak, be kell tartani az üzleti működésből adódó kötelmeket, illetve le kell fordítani azokat a szolgáltató nyelvére. A szolgáltatónak ugyanis, mivel az informatika és a telekommunikáció a szakterülete, nem feltétlenül kell az üzleti és annak jogi szabályozásából fakadó követelményeket ismernie, így például hogy milyen kötelmeket jelent a szerződésre nézve, ha az interneten kommunikálok az értékesítési hálózattal.

Jól vizsgázott az Atos Origin a monitorozással kapcsolatos együttműködésben is, ami a tevékenységük ellenőrzésére szolgáló, tőlük kapott információk mennyiségét és minőségét, azok ellenőrizhetőségét minősíti, s hogy mennyire szolgálják a biztosító által képviselt értékek megfelelő szinten tartását.

Fontos volt, hogy képes-e a szolgáltató az üzleti elvárásokhoz idomulni – milyen gyorsan és milyen minőségben –, aminek természetesen az is fokmérője, hogy mi mennyire vagyunk képesek az elvárásainkat a nem biztosítási szakemberek számára megfelelő nyelven megfogalmazni.

M.: – Valószínűleg a fentiek mind hozzájárultak az Atos Origin tevékenységi körének bővítéséhez. Mire vonatkoznak az új megbízások?

H. A.: – A jól menedzselt, először a központi szervezetünket érintő átállást a szerződés második évében két vidéki telephelyünkre is kiterjesztettük. Ez az ottani back-office-ok kihelyezését jelentette, de emellett az IP alapú – a jogi szabályozás változása következtében mára már házon belüli – call centerünkkel kapcsolatos megbízásokkal is bővült a szerződésben rögzítettek köre.

M.: – Hosszú utat jártak be, sok, mások által is hasznosítható tapasztalattal. A minél simább átálláshoz útravalóul mit tudna az outsourcingban gondolkodók számára ajánlani?

H. A.: – Az értékesítés ösztönzésére kialakított divíziós felállásunkból adódóan mi is tettünk vargabetűket az outsourcing rögös útján, amíg rátaláltunk a számunkra mind formában, mind partnerségben legmegfelelőbb alakzatára. A költségoldal volt a legnagyobb ösztönző erő. A beinduláshoz pedig a feladat végrehajtására képes, elkötelezett vezetés, illetve munkatársi gárda és szigorú költségvetési politika kell. Ez utóbbi az egész tevékenység és folyamat átgondolására, nem pedig a meglévő csiszolgatására, javítgatására ösztönzi a munkatársakat. Minden évben ötletbörzével kezdjük a tervezést, ahol a legvadabb ötletek is felszínre kerülnek, s ha százból egy nyerő, már nem volt hiába. IIII

Üzleti informatikai Megoldások 2001-ben
www.prim.hu/tanacsado/

Ötletes megoldások

A **Szanyó Hűtő és Klímatechnika Kft.** a Sanyo gyártmányú japán klímaberendezések kis- és nagykereskedelmével, szervizelésével, telepítésével és üzembe helyezésével foglalkozik. A **McQuay–Szanyó Kft.** az amerikai McQuay klíma- és hűtőberendezések forgalmazását látja el, a **Szanyó Rt.** pedig saját márkanevű légkezelő berendezéseket gyárt. A három cég együttesen alkotja a Szanyó cégcsoportot, amelynek együttes árbevétele meghaladja a 2 milliárd forintot. Az Exact vállalatirányítási rendszerét a két kft.-nél két, földrajzilag elkülönült telephelyen vezették be. Több egyedi megoldás is kialakításra került, amelyről **Petri Csaba**, a Szanyó Kft. informatikai vezetője számolt be.

Megoldás: – Milyen indokok alapján döntöttek úgy, hogy integrált vállalatirányítási rendszert vezetnek be a cégcsoportnál?

Petri Csaba: – Alapvetően két indokot tudnék említeni. 1999-ben kezdtünk el valamilyen rendszert keresni, azt megelőzően egy régi, Unix alapú kereskedelmi szoftverrel dolgoztunk, amely nem volt integrált: különálló raktárkezelő és könyvelési programmal rendelkezett. Az integráltság hiánya mellett a másik probléma az volt, hogy nem tudtuk, meglévő rendszerünk 2000-kompatibilis-e. Ehhez kapcsolódott az a tény, hogy programunk helyi fejlesztésű, kis szoftver volt, amelynek fejlesztőgárdája szétszóródott, elérhetetlenné vált. Mindenképpen szerettünk volna valamilyen integrált rendszert bevezetni, vállalatunk azonban még nem volt olyan nagyságú, hogy megengedhette volna magának a több tízmillió forintos értékű programokat. Mindenképpen egy költséghatékonyabb megoldásban gondolkodtunk, amely lefedi a cégek tevékenységét: a kis- és nagykereskedelmet, az eladást, a szervizt, a beruházásokat, azaz egy-egy új berendezés telepítésének folyamatát.

M.: – A vállalatirányítási rendszer bevezetése nem kis döntés egy cég részéről. Hogyan biztosították, hogy a lehető legjobb megoldást találják meg?

P. Cs.: – A megfelelő program kiválasztására egy csapatot alakítottunk, amely különböző szakterületek képviselőiből állt össze: beletartozott egy főkönyvelő, a különböző üzletágak – a Sanyo, a szerviz és a légtechnika – igazgatói, valamint én mint informatikai vezető. Megnéztünk néhány kisebb programot, és azt találtuk, hogy ezek kevésbé rugalmasak. Nem volt lehetőség bonyolultabb egyéni lekérdezésekre, nem rendelkeztek megfelelő statisztikai, elemző funkcióval, valamint szervizmodullal. A nagy programok pedig 50 millió forinttól indultak, aminek finanszírozását cégünk nem tartotta érdemesnek. Ekkor felmerült az Exact neve, és annyira felpörögtek az események, hogy egy héten belül az Exact Hungary munkatársai már prezentáltak számunkra egy előadást, további egy héten belül pedig megszületett a döntés. A bevezetés is ilyen pörgős, mondhatnám feszített tempóban zajlott, hiszen mindez 1999 októberében történt, és januárban már az új rendszerünkkel nyitottuk az új évet.

M.: – 1999-ben még párhuzamosan éltek egymás mellett az Exact különböző verziói. Önök melyiket vezették be a cégcsoportnál?

P. Cs.: – A windowsos verzióból a 3.32-vel kezdtük, és btrive-es adatbázismotorral. Annak idején az SQL-változat még nem volt olyan kiforrott, mint most, és más volt a modulszerkezete. A Btrive-verzió több kisebb modulból állt, emiatt könnyebben a mi feladatainkhoz lehetett igazítani. Azóta persze változott a világ, most tervezzük, hogy áttérünk az SQL-es verzióra – hiszen eredetileg is ez volt a végső célunk –, méghozzá a rugalmasabb adatbázismotor, a könnyebb lekérdezések és automatizálások miatt.

M.: – Milyen tapasztalatokra tettek szert a különböző modulok bevezetésekor, és hogyan szabták testre a rendszert?

P. Cs.: – A testre szabás könnyen ment, mivel nagy segítséget kaptunk az Exacttól. Például nem kellett

megvennünk az ajánlattételi modult egy egyszerűsített ajánlat-nyilvántartási rész használatához, mivel a rendelési modul eleme az ismétlődőrendelésalmodul, amelyben ezt a feladatot meg tudtuk oldani. Az ismétlődő rendelésben megtörténhet az ajánlatokra vonatkozó alapinformációk rögzítése, és esetünkben ez éppen elég. Természetesen nem kifejezetten az ajánlattételre készült, hanem arra, hogy a rendszeres vevői rendelést ne kelljen minden egyes alkalommal rögzíteni a rendszerben, hanem egy gombnyomásra új rendelés készüljön az alapadatokból. Az ismétlődő rendelés másik előnye – ami már a rendszer kiválasztásakor fontos volt –, hogy ad egy egyedi azonosítót (munkaszámot), amelyhez az egyes tevékenységek, események köthetők, és amely később nem vész el, évek múlva is visszakereshető. Ezt egy listában szépen le lehet kérni, és egyszerűsített ajánlattételként (munkafüzetként) használható. Továbbá megvettük a jelentéskészítő modult, a Crystal Reportsot, éppen azért, mert számítani lehetett rá, hogy az új rendszer bevezetésénél várhatóak lesznek extra lekérdezések, listák. Az Exactban rengeteg belső jelentési lekérdezésre nyílik lehetőség, ez a modul azt segíti elő, hogy ezeket teljes mértékben testre lehessen szabni.

M.: – Milyen egyedi megoldásokat alakítottak ki a rendszerben?

P. Cs.: – A Sanyo-berendezések kereskedelme folyamán fontos, hogy a szállítási határidő csökkentése érdekében megfelelő raktárkészlettel rendelkezzen a cég. Működött nálunk – idén szűnt meg – egy úgynevezett konszignációs raktár, amely külföldi partnerünk tulajdonában volt. Mi tulajdonképpen akkor fizettünk a termékek után vámot, illetéket a külföldi szállító felé, amikor vételeztünk ebből a raktárból. Tulajdonképpen az ő bizományos raktára volt. Ezt a tevékenységet nem lehetett saját raktárként kezelni, mivel akkor a vállalat pénzügyi rendszerében is szerepeltek volna az adatok. Az Exactban megoldást találtunk erre a kérdésre, méghozzá úgy, hogy külön adminisztrációt hoztunk létre, amelyben csak a logisztikai – tehát a kifelé/befelé történő mozgást kezelő – részt használjuk. Amikor külföldi partnerünktől havonta egyszer jött a számla a hó közben „kimozgatott" termékekről, azokat rögzítettük a mi rendszerünkben mint beérkezett árukat. A rendszerben tehát úgy működött a raktár, mint egy másik cég, amelynek a termékei nem kerülnek be saját pénzügyi rendszerünkbe. A „kimozgás" megtörtént hó közben, és a rendszer akkor állt egyensúlyba, amikor hó végén megérkezett a számla a raktárból kiszállított termékekről, és ezt bevételeztük a rendszerünkbe. Mindez tökéletesen működött, amíg a külföldi partnerünk fenntartotta konszignációs raktárát.

M.: – Említette, hogy két telephelyen dolgoznak egyszerre, valamint hogy egy másik raktárral is rendelkeznek, amellyel online kapcsolatban állnak. Hogyan képezték le ezt a struktúrát a rendszerben?

P. Cs.: – Úgy tudtuk megoldani, hogy az a felhasználó, aki a távoli raktárban dolgozik, nem a saját gépén futtatja az Exactot. A cégen belül van elhelyezve egy úgynevezett árnyékgép, azon fut a rendszer, és a vonalon csak az árnyékgép képernyőjén megjelenő információ továbbítódik. Ennek a sebessége már megfelelő egy 64 kbps-os vonalon. A terminálhoz a Symantec PCAnywhere programját használjuk, amely benne van az Exactban is. Egészen pontosan az Exact licencéhez jár a szoftver hostverziója, és mi vettünk mellé egy kliensprogramot is. (Az Exact ajánl más megoldásokat is a távoli telephelyek működtetésére, de a Szanyó Kft. számára a PCAnywhere bizonyult a legmegfelelőbbnek – *a szerk.*)

M.: – Magazinunkban az eddigi esettanulmányok során eddig nem igazán érintettük a hardveres háttér kérdését. Milyen „vasra" van szükség az Exact vállalatirányítási rendszeréhez?

P. Cs.: – Talán meglepő, de a rendszer nem hardverigényes. A szerverünk aránylag régi, egy Pentium II, 233 MHz-es, duálprocesszoros gép. Ezen fut az adatbázis. A szükséges tárterület nyilván magától a vállalattól függ, de az Exact nem pazarló: egy nagyobb adatbázis arányosan nagyobb helyet foglal el. Kliensoldalon is elég régi a gépparkunk, ám a meglévő Pentium I-es rendszerű komputereken teljesen jól fut a rendszer. Egyetlen dolgot figyeltem meg: gyors hálózati kapcsolatra van szüksége, és az Exact „meghálálja" a 100 Mbps-ot. Persze ez manapság már nem igazán említésre méltó, hiszen a boltokban nem is lehet 100 Mbps-nál lassabb hálózati kártyákat venni.

M.: – Végül szeretném megkérdezni: mennyire elégedett a programfrissítésekkel? Időben reagál az Exact egy-egy jogszabályváltozásra vagy technológiai fejlesztésre?

P. Cs.: – A programfrissítéseket folyamatosan küldik, ha kijön egy újabb, azt mindig megkapjuk. A 3.7-es verzió legutóbb az új operációs rendszerekkel való kompatibilitást oldotta meg. A jogszabályi változásokra is mindig határidőre megkaptuk a frissítést. Összességében úgy tapasztaltuk, hogy lépést tartanak a folyamatos változással és fejlődéssel. IIII

accenture • Tanácsadás • Technológia • Tevékenység-kihelyezés • Szövetségek
Innovation delivered.

Nagypályán

A MOL **Magyar Olaj- és Gázipari Rt.** 2001 elején írta alá azt a szerződést, amelynek alapján pénzügyi és számviteli tevékenységét hat évre – meghosszabbíthatóan – kihelyezte az **Accenture**-höz. A cél az volt, hogy a MOL az alaptevékenységeire tudjon koncentrálni, és a támogató funkciók területén jelentős – a hat év során az outsourcing előtti, eredeti költségekhez képest összesen 40 százalékos – költségmegtakarítást érjen el. A 400 fős pénzügyi és számviteli szervezet kihelyezése a mai napig is az egyik legjelentősebb magyarországi outsourcing-szerződés. Az első év eredményeiről **Daniel Stewart-Robertst**, a MOL számviteli és adóigazgatóját kérdeztük.

Megoldás: – Milyen stratégiai indokok alapján kezdett el a MOL vezetése azon gondolkodni, hogy külső szervezethez helyezze ki pénzügyi és számviteli tevékenységét?

Daniel Stewart-Roberts: – A MOL szervezete a rendszerváltás óta több nagy változáson ment keresztül. 1995 és 1998 között három lépcsőben privatizálták, és jelenleg a részvényeknek majdnem a fele nemzetközi befektetők kezében van. 1999-ben új vezetés került a szervezet élére, és egy olyan stratégiát fogadott el, amely a terjeszkedésen, az alaptevékenységekre való koncentráláson és a hatékonyságnövelésen alapszik. A MOL nemrégiben meghatározó részesedést szerzett a Slovnaftban, a szlovák olajtársaságban, és jelenleg is több hasonló akvizíción gondolkodunk. Ehhez a stratégiához alapvető fontosságú, hogy az üzleti alaptevékenységeinkre koncentráljunk. Pontosan ezért helyeztük ki a rutinjellegű folyamatainkat. Ez a konstrukció lehetővé teszi, hogy költségmegtakarítást érjünk el, és ugyanakkor az outsource-olt szolgáltatások felett jelentős kontrollehetőséget biztosít számunkra.

M.: – Milyen folyamatokat helyeztek ki a cégből?

D. S.-R.: – E tevékenységek köre magában foglalta az alapvető könyvviteli funkciókat – a főkönyvet, a követelések és kötelezettségek kezelését, valamint a tárgyi eszközök, a készlet és a készpénz nyilvántartását –, a vezetői és a külső jelentések előkészítését, az adózási kötelezettségek teljesítésének kezelését. A kihelyezés „ahogy van" alapon történt, induláskor nem változtattunk a folyamatokon.

M.: – Miért nem a szervezeten belül próbálták meg fejleszteni ezeket a folyamatokat, miért a kihelyezés mellett döntöttek?

D. S.-R.: – Ez a már említett stratégia logikus kiterjesztése volt. Mind a vezérigazgatónk, mind a pénzügyi vezetőségünk érezte, hogy egy akvizíció után nehéz integrálni a megszerzett vállalat ilyen jellegű funkcióit az anyaszervezetbe. Úgy gondoltuk, hogy egy elismert és megbízható szolgáltató sok esetben jobban lépést tud tartani a szervezetben történő változásokkal, mint a szervezet maga. Mindemellett tudtuk, hogy a pénzügyi és számviteli tevékenységek nem tartoznak az alaptevékenységünkhöz, és egy külső szolgáltató, amelynek ez az alaptevékenysége, hatékonyabban tud felügyelni a szolgáltatások minőségére és költséghatékonyságára. Ezzel együtt az első időkben gondolkodtunk azon, hogy egy vegyesvállalatot hozunk létre a szolgáltatások ellátására, de aztán körülnéztünk, és megvizsgáltunk más, már megvalósult projekteket. Pontosan ebben az időben ment tönkre a Shell és az Ernst & Young vállalkozása. Ők hozzánk hasonlóan kihelyezték ezeket a tevékenységeket, de a vegyesvállalati formánál maradtak. Úgy gondoltuk, sikertelenségük egyik oka az volt, hogy a Shell nem tudta, pontosan milyen szerepet is kell játszania a folyamatban, és azzal próbálkozott, hogy egy vállalat egyszerre ügyfele és szolgáltatója legyen önmagának. Ez biztos érdekkonfliktusokhoz vezet, és mi szerettük volna elkerülni ezt a hibát.

M.: – Azt állítja, hogy jobban lehet kontrollálni bizonyos szolgáltatások minőségét, ha azokat egy külső szervezet nyújtja, mintha házon belül lennének?

D. S.-R.: – Amikor az outsourcingról kezdünk el beszélni, tipikus ellenérv, hogy a folyamatok kihelyezése együtt jár a felettük gyakorolt kontroll lehetőségének elvesztésével. Mi úgy gondoljuk, az outsourcing legfőbb előnye, hogy szerződésben rögzített, mit kapunk, mit kérhetünk, és mi történik, ha nem azt kapjuk, amit kértünk. Nincsenek olyan kérdések, amelyeket ne lehetne szabályozni egy megfelelő szerződés keretei között. Jól döntöttünk, mert ma már világos, hogy a szolgáltatások színvonala lényegesen magasabbra tornászható fel egy valódi szolgáltató–ügyfél kapcsolatban.

Accenture Tanácsadó Kft.
www.accenture.hu

1088 Budapest, Rákóczi út 1-3.
Tel.: 327-3700, Fax: 266-7709

accenture
Innovation delivered.

M.: – Hogyan kell úgy megkötni egy outsourcing-szerződést, hogy a szolgáltatások megfelelő minősége garantálva legyen?

D. S.-R.: – Először is teljesen világos, hogy ez a kapcsolat nem 6 évre szól. Ez egy házasság, és azt szeretnénk, hogy addig tartson, amíg „a halál el nem választ". Azért kötöttük 6 évre a szerződést, mert úgy gondoltuk, hogy más feltételekben kell megállapodni akkor, amikor elkezdődik egy ilyen együttműködés, és mások lesznek a feltételek 6 év múlva, amikor már kialakulnak a „best practice" megoldások. Most, amikor kihelyeztük a pénzügyi és számviteli folyamatainkat az Accenture-höz, nem volt értelme, hogy fix árakban állapodjunk meg. Azt tűztük ki célul, hogy 6 év alatt a 2000-es költségeket 40 százalékkal csökkentsük. Ennek mértékét úgy állapítottuk meg, hogy a MOL és az Accenture közösen visel bizonyos kockázatokat. Ha nem sikerül a kitűzött mértékben csökkenteni a költségeket, akkor a pluszköltségek felét az Accenture viseli. Érdekeltséget is teremtettünk mind a MOL, mind az Accenture részére. Ha sikerül a kitűzöttnél nagyobb mértékben csökkenteni a költségeket, akkor hasonló feltételekkel osztjuk meg a hasznot. Ehhez hozzátartozik, hogy egy úgynevezett „multi-client service centert" hoztunk létre, amelynek célja, hogy a MOL későbbiekben megszerzett vállalatait, illetve más piaci szereplőket is kiszolgáljon. Végső soron közösen szeretnénk egy jövedelmező szolgáltatással kilépni a piacra.

M.: – Egy ilyen projekt az alkalmazottak részéről is magas fokú együttműködést követel meg. Hogyan lehetséges 400 munkatársat meggyőzni arról, hogy a kihelyezésnek van értelme? Nem ütköztek ellenállásba, amikor szembesítették a MOL alkalmazottait azzal, hogy hamarosan egy új szervezet számára fognak dolgozni?

D. S.-R.: – Nem volt egyszerű, de mégis sokkal egyszerűbb, mint ahogy először gondoltuk volna. A MOL egy nagy, több ezer alkalmazottat foglalkoztató szervezet. Ebből eredően nem lehet azt mondani, hogy a kiszolgáló folyamatok terén a legdinamikusabb, legrugalmasabb felépítéssel rendelkezett. Így a pénzügyi és számviteli területen dolgozó alkalmazottaink – akik a kihelyezésig sokszor azt érezték, hogy munkájuk a szervezet egészéhez képest csak másodlagos tevékenységet jelent – szívesen gondoltak arra, hogy egy olyan cégnél fognak dolgozni, ahol ténylegesen az ő feladatuk a legfontosabb. Mindehhez hozzájárult, hogy az elmúlt évek során már jelentősen csökkent az ezen a területen dolgozók létszáma. Úgy is fogalmazhatnék, hogy hozzá voltak szokva az átszervezésekhez és leépítésekhez. Ilyen körülmények között sokan örültek, hogy egy új helyen tudnak tovább dolgozni, ahol lényegesen jobban biztosított hosszú távú foglalkoztatásuk. Tudták, hogy ezek után lényegesebben jobban számíthatnak a tevékenységükhöz kötött jutalmazásra, pozitív visszajelzésre, mintha a MOL szervezetén belül maradtak volna.

M.: – Milyen eredményeket sikerült elérniük az első év során?

D. S.-R.: – Nagyon pozitív az első év tapasztalata. A költségek szempontjából a megadott szint szerint haladunk, és a szolgáltatások színvonala is emelkedett. Van egy kulcstényező, amely miatt az outsourcing jó megoldásnak bizonyult. Az Accenture nagyon nagy hangsúlyt fektet a szolgáltatások színvonalára. Ha valahol csúszás van, akkor annak csak mi lehetünk az okai. Nem adjuk át időben az adatokat, vagy első körben pontatlan adatokat közlünk velük. Nagyon jól definiáltak a szolgáltatási szintek. Az Accenture létrehozott egy külön csoportot, amelyik csak ezeknek az állandó mérésével foglalkozik. Ezzel együtt a legszembetűnőbbek a kulturális változások. Az a kulcsszerepet játszó középvezetői csoport, amelyik a MOL-tól átkerült az új szervezetbe, minden előzetes várakozásunkat meghaladó módon, nagyon gyorsan adaptálta a szolgáltatás-központú, ügyfélorientált megközelítést. Létrehoztunk egy többszintű kommunikációs mátrixot. Ennek lényege, hogy minden üzleti vagy funkcionális MOL-vezetőhöz tartozik egy Accenture-menedzser. Ezek a párok rendszeresen tartanak megbeszéléseket, hogy figyelemmel kísérjék a teljesítményt, és megválaszolják a felmerülő kérdéseket. Ez nem egy hihetetlenül nagy találmány, de sokszor találkozunk azzal a problémával, hogy ez a rendszer egy szervezeten belül nem tud megfelelően működni, úgyhogy büszkék lehetünk a sikerére.

M.: – Milyen tényezőkre hívná fel azoknak a vezetőknek a figyelmét, akik hasonló outsourcingon gondolkodnak?

D. S.-R.: – Talán klisének tűnik, de semmi sem annyira fontos, mint a megfelelő kommunikáció. Nagyon sok irányban kell kommunikálni. Elsősorban ott van az igazgatótanács, a menedzsment és az alkalmazottak, akik érintve vannak a kérdésben. Nem szabad megfeledkezni a szakszervezetekről, a felhasználókról, azokról, akik az infrastruktúrát biztosítják, a vevőkről, a beszállítókról. Most csak a legnagyobb csoportokat említettem. Közölni kell mindent a legrészletesebben és a leghamarabb. A második tényező a megfelelő projektmenedzsment. Egy ilyen komplex folyamatnak teljes munkaidejében ezzel foglalkozó menedzsmentre van szüksége, jogi és HR-gyakorlattal. Az ügyfél- és a szolgáltatócsoportoknak annyit kell együtt gondolkodniuk és dolgozniuk, amennyit csak lehetséges. Ha szorít az idő, akkor érdemes kis csoportokban dolgozni, hiszen a megállapodásra fordított idő növekszik, ha sok embernek kell egy kérdésben egyetértenie. Olyan menedzsmentet válasszunk, amelyet fel tudunk ruházni valódi döntési jogkörrel. Ehhez természetesen szükséges, hogy a felső vezetés el legyen kötelezve a projekt mellett, és megadjon minden lehetséges támogatást. IIII

Üzleti informatikai
Megoldások
2001-ben
www.prim.hu/tanacsado/

Belső SLA a gyakorlatban

A vállalatok belső informatikai egységének napjainkban egyre inkább előtérbe kerülő feladata a szolgáltató(k) és a felhasználók közötti kiegyensúlyozottabb kapcsolat megteremtése. Ennek ellátásához nyújt hatásos támogatást a két fél együttműködését szerződéses alapokra helyező SLA (Service Level Agreement – szolgáltatásiszint-megállapodás). A **Matáv Informatikai Igazgatósága** már 1997 óta használja az SLA-kat, de az informatikai környezet, valamint a felhasználói igények gyors változása szükségessé tette azok felülvizsgálatát, átdolgozását. Ezt az igényt felismerve – s belátva, hogy házon belül az SLA-k „megreformálásához" nincs elegendő tudás és tapasztalat – a Matáv 2000-ben külső tanácsadóként az **AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Kft.**-t bízta meg a belső SLA-k korszerűsítésével. Az outsourcing kapujában lévő távközlési óriás ezzel két legyet ütött egy csapásra. Az új SLA-k bevezetéséről és működtetéséről **Fekete Dániellel**, a Matáv Informatikai Igazgatóságának projektmenedzserével beszélgettünk, megszólítva az SLA készítésében részt vevő AAM két szakértőjét, **Szász Erikát** és **Bendik Marcellt** is.

Megoldás: – Milyen hatásuk volt a projektre a Matávnál már meglévő belső SLA-knak?

Bendik Marcell: – Komoly segítséget jelentettek, meggyorsították a munkát. A meglévő SLA-k biztosították a szolgáltatások struktúráját, valamint erősítették az IT-n belül a szolgáltatói szemléletet, s ez könnyebbé tette az interjúkat, egyeztetéseket.

Fekete Dániel: – Az AAM-nél meglévő tudás és szemléletmód más megközelítésben tárta elénk az SLA-k kérdését – kiszabadított a megszokás béklyóiból, és segített az új lehetőségeket észrevenni. Egy általános, rendszerfüggetlen tartalmat magában foglaló s így minden (belső) ügyfelünkkel megkötheto keretszerződés létrehozását ajánlották, ehhez mintegy mellékletként csatlakoztatva a felhasználói szervezetenként eltérő szolgáltatásokra vonatkozó SLA-modulokat. Így a szolgáltatás paramétereinek változásakor csak az adott szolgáltatásra vonatkozó modult kell módosítani, s így leegyszerűsödik az SLA-k karbantartása és testre szabása. A megoldás bevált, a mai napig az akkor létrehozott keretek alapján készülnek az SLA-k.

M.: – Mit tartalmaz a keretszerződés?

F. D.: – Az SLA-működtetés, a karbantartás folyamatának leírását és minden, cégszinten egységes információt. Így a keretszerződésben kap helyet többek között a két fél együttműködésének, kommunikációjának szabályozása, a riportolások meghatározása, a nem megfelelőségek kezelésének folyamata, de az SLA megújításának szabályozása is.

M.: – Mi jellemezte projektszinten a Matáv és az AAM közötti együttműködést?

B. M.: – A matávos kollégák SLA-készítésben való jártassága és a projekt iránti elkötelezettsége már induláskor jó alapot teremtett az együttműködéshez. Mind a projekt eredményességéhez, mind az SLA sikeres használatához hozzájárult, hogy minden feladaton a közösen létrehozott 3-3 fős projektcsapat dolgozott.

Szász Erika: – Ez a felállás a már kialakított és elfogadtatott SLA karbantartása szempontjából is ideális volt, hiszen a matávos kollégák az SLA készítése közben megszerezhették az ehhez szükséges, a dokumentumokban leírtakon túli, elsősorban a szemléletmódot befolyásoló kompetenciákat. Aktív részvételük, helyismeretük komoly segítséget jelentett a projekt számára, és gyorsította a munkát.

F. D.: – Az AAM folyamatosan egyeztette elképzeléseit kétoldali elvárásainkkal, s az így létrejött egységes módszertan szolgált alapul a keretszerződés és moduljai kialakításához.

M.: – A belső SLA készítése közben megkezdődtek a Matáv IT-kihelyezéséről szóló tárgyalások. Ez hogyan érintette a projektet?

F. D.: – A 2000-ben erről folyó tárgyalások kedvező helyzetet teremtettek a belső SLA kialakításához. Máshol a külső és a belső szolgáltatóval kötött szolgáltatási szerződések gyakran – mivel a belsők megkötésekor többnyire még nem gondoltak a tényleges kihelyezésre – jelentősen eltérnek egymástól, s így megnehezítik a külső szolgálta-

tó és a felhasználók közötti kapcsolattartást, a lehetőségek és az igények összehangolását. Az AAM-mel közösen elkészített, a kihelyezésre is felkészített belső SLA-k azonban – kisebb változtatásokkal – összhangba kerültek a külső SLA-kkal. A fentiekre az AAM szakértelme volt a garancia.

A belső SLA-k készítésekor komoly nehézséget jelentett a szolgáltatások minőségének elfogadtatása, leginkább a nehezen változó felhasználói költségszemlélet miatt. Ezen csak a külső outsourcing segített. A felhasználó csupán most, a tényleges pénzmozgással járó outsourcing kapcsán – mivel a szolgáltatás ára itt a szolgáltatási szintek szerint is változik – kezdi a költségszemléletű gondolkodásmód értékeit fel- és elismerni, s a szolgáltatás kérdését nem érzelmi (nekem, kell, akarom), hanem üzleti szempontból (mennyi hasznot hoz, mennyibe kerül) megközelíteni.

M.: – Térjünk át a projekt egyik kényes pontjára, a mérőszámok kérdésére!

Sz. E.: – A mérőszámok meghatározása az SLA-szerződések alapköve és egyben egyik kritikus területe is, hiszen ezek számszerűsítik az egyes szolgáltatások elvárt minőségét, mennyiségét. Elsőként az IT-n belüli definiálásukra került sor, hogy értékeik később ugyanazt jelentsék az IT minden munkatársának, valamint a felhasználóknak is.

F. D.: – A projekt kezdetén több sikerkritériumot is lefektettünk: az elkészítendő SLA határozza meg egyértelműen a szolgáltatás tartalmát és minőségét, a mérés legyen egyszerű, és a kapott adatok jól jellemezzék a szolgáltatást. Mindezek következetes megvalósításához az AAM gyakorlati tapasztalata, nemzetközi kompetenciái (pl. Gartner Group) és már említett folyamatos kommunikációja jelentett komoly segítséget.

B. M.: – Míg kihelyezéskor az eladó és a vevő egyaránt rendelkezik megfelelő IT-kompetenciával, azonos nyelvet beszél, addig a belső SLA esetében a vevő (felhasználó) számára az informatika nyelvén leírtak nem mindig érthetőek. Ezért az említett sikerkritériumoknak való megfelelés mellett a mérőszámoknak olyan jellemzőket lehet csak választani, amelyek a felhasználók számára is értelmezhetőek.

M.: – Kik férnek hozzá a szolgáltatások szintjét jellemző mérőszámok tervezett és tényleges értékeihez?

F. D.: – Az adott szolgáltatásokra vonatkozó mérőszámok értékei publikusak. Havi, illetve negyedéves rendszerességgel riportolunk a Matáv és az IT vezetése számára. A belső intraneten szolgáltatásaink főbb jellemzői minden felhasználó számára elérhetőek. Ezek a mérőszámok az adott informatikai vezetők prémiumrendszerébe is beépülnek, így betartásukban mind ők, mind – jó vezetők lévén beosztottjaikat is érdekeltté téve céljaik elérésében – a csapatuk egyaránt érdekelt.

M.: – Milyen időközönként és hogyan vizsgálják felül a szerződéseket?

F. D.: – Az SLA-nak van egy rendszeres frissítési ciklusa, azonban ez nem azt jelenti, hogy minden alkalommal meg kell változtatni a keretszerződést vagy az SLA-modulokat. A gyakorlatban csak egy-egy technológiai változás vagy új szolgáltatás bevezetésekor változik az SLA – egy jól elkészített szolgáltatásiszint-szerződés nem igényli a folyamatos módosítást.

M.: – Mi jelentette a projekt számára a legnagyobb kihívást?

Sz. E.: – Mint korábban említettük, a szolgáltatásokat reprezentáló modulok az IT-vel és a felhasználókkal történő folyamatos egyeztetések során véglegesedtek. Több mint 20 SLA-modul készült – kétirányú interjúkkal. Ezzel hozható összefüggésbe a projekt egyik komoly kihívása.

B. M.: – Ez még az átfedéseket figyelembe véve is körülbelül harminc ember időszakos részvételét, információátadását jelenti. Növelte a projekt komplexitását, hogy az előttünk álló interjúknál a már elhangzottakra is figyelemmel kellett lenni, a hallottakat a mások által mondottak ismeretében kellett értelmezni, s persze kezelni, egyeztetni kellett a folyamatosan visszakapott dokumentumokat. Ez a konfigurációmenedzsment és az adminisztráció szempontjából egyaránt izgalmas és sokrétű feladatot adott a projektcsapatnak. A megoldást a projektre kialakított konfigurációkezelési szabványunk szigorú betartása jelentette; csak ennek segítségével lehetett a verziókat kézben tartani. A hasonló nagyságú SLA-bevezetésen gondolkodóknak erre mindenképpen fel kell készülniük.

M.: – Miben látják két év távlatában a belső SLA előnyét, miért éri meg ez a nem kis erőfeszítéssel, konfliktusok felvállalásával, kezelésével járó s a külső szemlélő számára nem sok eredményt mutató munka?

Sz. E.: – A belső SLA valódi értéke az IT és a felhasználó közötti – reális elvárásokon, a kompetenciák és a tevékenység értékének ismeretén alapuló, ezért – kiegyensúlyozottabb működtetést és kiszolgálást lehetővé tevő kapcsolat.

F. D.: – Eredményként értékelem az általa képviselt egységes szemléletmód kialakulását és az egy-egy új szolgáltatás bevezetésekor adott, azt befogadó keretrendszert is. Egy SLA – papír- és tudáshalmaz lévén – könnyebben a fiók mélyére kerül, mint egy már bevezetett alkalmazás. Ezért úgy gondolom, akkor beszélhetünk a belső SLA valós sikeréről, ha a tanácsadó egy év múlva visszatérve azt látja, hogy alkalmazásával valóban egyszerűbbé és kiegyensúlyozottabbá vált az informatika és a felhasználók közti kapcsolat. Esetünkben használatára az AAM-mel való együttműködés során a kollégákhoz átkerült know-how, tudás jelentett garanciát. IIII

Üzleti informatikai
Megoldások
2001-ben
www.prim.hu/tanacsado/

Kihelyezve

Az **AM-IT Rt.** az Antenna Hungária Rt. 100%-os tulajdonú leányvállalatának, az Antenna Multimédia Rt.-nek és a Minor Rendszerház Rt.-nek 50-50%-os tulajdoni részesedésével 2001 júliusában alakult meg azzal a céllal, hogy magas színvonalon, előre definiált szolgáltatásiszínvonal-garanciákkal (SLA) kiszolgálja az Antenna Hungária Rt. és későbbiekben az Antenna-cégcsoportba tartozó vállalatok korszerű működéséhez szükséges informatikai igényeket. Ezek közül is kiemelt fontosságúak az Antenna Hungária Rt.-nél rendszeresített alkalmazások és az azokhoz tartozó szerverek üzemeltetésével, valamint a desktop számítástechnikai környezettel kapcsolatos fenntartási és üzemeltetési elvárások. A számítástechnikai hálózat aktív elemeinek menedzselése és az azokhoz kapcsolódó hálózati számítástechnikai feladatok ellátása egy hasonló outsourcing-megállapodás keretében az Antenna Multimédia Rt. feladata. Az alapítást követő egy éven belül a kifejezetten a fenti informatikai igények kielégítésére szakosodott AM-IT már külső ügyfelek kiszolgálásával is számol üzleti tervében. Az informatikai háttérszolgáltatások kihelyezésével kapcsolatos tapasztalatokról **Hegedűs Sándort**, az Antenna Hungária Rt. multimédia-vezérigazgatóhelyettesét kérdeztük.

Megoldás: – Az Antenna Hungária milyen megfontolások alapján döntött úgy, hogy bizonyos informatikai folyamatokat „kiszervez" a szervezetből?

Hegedűs Sándor: – Az Antenna Hungária Rt. alaptevékenységébe tartozik a műsorterjesztés, a távközlés és a multimédiás szolgáltatások. Ezek menedzselhetősége szempontjából alapvető fontosságú, hogy elsősorban ezekre a piaci területekre koncentráljon. Ezért volt fontos, hogy – követve a világban elterjedten alkalmazott outsourcing-modellt – olyan partnerre bízza a belső működési folyamatok informatikai támogatására vonatkozó igényeinek kielégítését, amely alaptevékenységként foglalkozik ezzel a területtel. Fontos szempont volt egy magas szintű szolgáltatói háttérrel és piaci ismeretekkel, valamint partnerkörrel bíró szövetséges bevonása, amelyet mi a Minor Rendszerház Rt. „személyében" találtunk meg.

M.: – Pénzügyileg és a humán erőforrással kapcsolatos folyamatokat tekintve milyen eredményeket könyvelhettek el az outsourcing megvalósítása óta?

H. S.: – Az informatikai tevékenységek kihelyezésének meghatározó szempontja volt, hogy az nem járhat költségnövekedéssel. A működés első félévének adatait elemezve elmondhatjuk, hogy ez teljesült. A vállalaton belül foglalkoztatott informatikai munkatársak feladatköre a korábbiakhoz képest lényegesen leszűkült, elsősorban az SLA alapú kihelyezett szolgáltatások menedzselésére, a vállalati belső informatikai igények koordinálására, adminisztrációjára, valamint az informatikai és adatbiztonsággal összefüggő feladatokra szorítkozik. Teljesült a felhasználók szempontjából talán legfontosabb kritérium is: az informatikai szolgáltatások szinte észrevétlenül, minőségi problémák nélkül kerültek át a két leányvállalathoz.

M.: – Milyen vállalatok számára ajánlott az informatikai szolgáltatások kihelyezése, és milyen tényezőkre kell figyelmet fordítani egy ilyen projekt során?

H. S.: – Saját tapasztalataink alapján azon vállalatok, vállalkozások számára tudjuk javasolni az outsourcing-modellben rejlő előnyök elemzését és kihasználását, amelyek szűkös erőforrásokkal gazdálkodva, de maximális hatékonysággal igyekeznek szűken vett alaptevékenységükre fókuszálni, ugyanakkor nem kívánnak lemondani a vállalati működést támogató, korszerű és versenyképes, ráadásul ma már elengedhetetlennek tekinthető informatikai szolgáltatásokról és az azok folyamatos megújításából eredő előnyökről. Természetesen sok mindenre oda kell figyelni. A kihelyezés során talán a legfontosabb annak a feladatmegosztásnak, illetve azoknak a hozzá kapcsolódó teljesítményelvárásoknak a szerződésekben történő pontos rögzítése, amelyek elejét veszik a gyakorlati működés során kezdetben óhatatlanul felmerülő vitáknak. Fontos szempont, hogy az outsourcing-modellt alkalmazó vállalat mindenképpen rendelkezzen az informatikai stratégia megalkotásához, az informatikai erőforrások tervezéséhez, valamint az informatikai szolgáltatások menedzseléséhez szükséges létszámmal és szakértelemmel.

MINOR
Rendszerház Rt.

Budapest, 1035
Vörösvári út 103-105
Telefon: (1) 436-3000
Fax: (1) 436-3100
http://www.minor.hu

EasInfo

Internet lángon sütve

Az 1954-ben **James McLamore** és **David Edgerton** által Miamiban alapított Burger King napjainkra már a világ majd minden pontján megtalálható, éttermeinek száma jelenleg jóval meghaladja a tízezret. Az egyik legismertebb gyorséttermi hálózat Magyarországon is nagy népszerűségnek örvend, ám a piaci verseny – azon túl, hogy a cég egyedi ízeivel és lángon sütött hamburgereivel jól megkülönböztethetővé, egyedivé teszi termékeit –új utak felkutatására késztette a vezetőséget. Ekkor került képbe az Inter.net internetszolgáltató és a **Minor Rendszerház Rt.**, amely 1996-óta fejleszti ügyfélkiszolgáló rendszerét; az széleskörűen biztosítja az ügyfelek, felhasználók gyors és pontos informálását, segíti a gördülékenyebb ügyintézést, ezáltal növeli bizalmukat és elégedettségüket. A kezdetektől érintőképernyős megoldást alkalmazó terminált elsőként jegykiadó automataként alkalmazták, amelynek elsődleges funkciója, hogy a nagy ügyfélforgalommal rendelkező üzleti egységekben megszüntesse a sorban állást és az azzal járó feszült légkört. A rendszerház gyártásfejlesztési csapatának legújabb eredménye az információs terminálcsalád, amely egyedülálló megoldást kínál az interaktív tájékoztatásra. A termékcsalád tagjai között a felhasználói igények széles spektrumának kielégítése érdekében több típus található meg, amelyek közül az EasInfo névre kereszteltet az elmúlt hónapokban vezették be a Burger King éttermeiben. A hazánkban egyedülálló, de még Európában is újszerűnek tekinthető projekt részleteiről **Baczynski Eszter**, a **Burger King Magyarország** marketingigazgatója nyilatkozott lapunknak.

Megoldás: – Az órámra pillantva látom, hogy lassan itt az ebéd ideje. Mi történik akkor, ha az interjú befejezése után – éhségem csillapítása végett – az Önök egyik étterme felé veszem az irányt?

Baczynski Eszter: – Nos, csak dicsérni tudom a választását... De a viccet félretéve, amennyiben azon éttermeink egyikében költi el ebédjét, amelyekben már működik a Minor Rendszerház által bevezetett És az Inter.net hálózati szolgáltatására támaszkodó EasInfo megoldás, úgy a szabad terminálok egyikénél az internetehez is hozzáférhet. Konkrétan ez úgy történik, hogy a megrendelt étel-ital mellé – legyen az bármi a kínálatunkból – egy 99 forint értékű internetjegyet kap, amely 20 percnyi ingyenes hálózathasználatot tesz lehetővé. Ezen időszak alatt kedve szerint chatelhet, e-mailezhet vagy éppen böngészhet a weboldalak között. Mivel a jegyek egyedi kódokat tartalmaznak, a 20 perc több részletben is felhasználható. Tehát rövidebb internetezés esetén is érdemes megőrizni a kódot, hiszen az később bármikor újra aktiválható.

M.: – Tudomásunk szerint hasonló rendszer hazánkon kívül csak 1-2 országban üzemel. Honnan jött a projekt ötlete?

B. E.: – Számos kutatás is alátámasztja, hogy az internetező társadalom, illetve a gyorséttermek látogatói közötti átfedés igen jelentősnek mondható – ez volt a kiindulási alap. Az Inter.net és a Burger King felismerte, hogy célcsoportjuk megegyezik, s így annak szabadidő-eltöltési szokásai is, ezért 2001 júniusában együttműködési megállapodást kötött, amelynek keretében a Burger King vendégei vásárlás után ingyen juthattak hozzá az Inter.net szolgáltatásaihoz. Tudni kell, hogy a jelenlegi megoldás két lépésben valósult meg. Az első fázisban éttermeinkben még nem voltak EasInfo terminálok. A rendszer úgy működött, hogy a vendég kapott egy kupont, amelyet le kellett adni az Inter.net munkatársának, akinek az volt a feladata, hogy segítse a vendégeket, s hogy működésbe hozza a gépeket. Ezt követően jelentkezett nálunk a Minor Rendszerház, amelynek munkatársai az újságban olvastak a Burger King és az

accenture
Innovation delivered.
• Tanácsadás • Technológia • Tevékenység-kihelyezés • Szövetségek

Nagypályán

A MOL **Magyar Olaj- és Gázipari Rt.** 2001 elején írta alá azt a szerződést, amelynek alapján pénzügyi és számviteli tevékenységét hat évre – meghosszabbíthatóan – kihelyezte az **Accenture**-höz. A cél az volt, hogy a MOL az alaptevékenységeire tudjon koncentrálni, és a támogató funkciók területén jelentős – a hat év során az outsourcing előtti, eredeti költségekhez képest összesen 40 százalékos – költségmegtakarítást érjen el. A 400 fős pénzügyi és számviteli szervezet kihelyezése a mai napig is az egyik legjelentősebb magyarországi outsourcing-szerződés. Az első év eredményeiről **Daniel Stewart-Robertst**, a MOL számviteli és adóigazgatóját kérdeztük.

Megoldás: – Milyen stratégiai indokok alapján kezdett el a MOL vezetése azon gondolkodni, hogy külső szervezethez helyezze ki pénzügyi és számviteli tevékenységét?

Daniel Stewart-Roberts: – A MOL szervezete a rendszerváltás óta több nagy változáson ment keresztül. 1995 és 1998 között három lépcsőben privatizálták, és jelenleg a részvényeknek majdnem a fele nemzetközi befektetők kezében van. 1999-ben új vezetés került a szervezet élére, és egy olyan stratégiát fogadott el, amely a terjeszkedésen, az alaptevékenységekre való koncentráláson és a hatékonyságnövelésen alapszik. A MOL nemrégiben meghatározó részesedést szerzett a Slovnaftban, a szlovák olajtársaságban, és jelenleg is több hasonló akvizíción gondolkodunk. Ehhez a stratégiához alapvető fontosságú, hogy az üzleti alaptevékenységeinkre koncentráljunk. Pontosan ezért helyeztük ki a rutinjellegű folyamatainkat. Ez a konstrukció lehetővé teszi, hogy költségmegtakarítást érjünk el, és ugyanakkor az outsource-olt szolgáltatások felett jelentős kontrollehetőséget biztosít számunkra.

M.: – Milyen folyamatokat helyeztek ki a cégből?

D. S.-R.: – E tevékenységek köre magában foglalta az alapvető könyvviteli funkciókat – a főkönyvet, a követelések és kötelezettségek kezelését, valamint a tárgyi eszközök, a készlet és a készpénz nyilvántartását –, a vezetői és a külső jelentések előkészítését, az adózási kötelezettségek teljesítésének kezelését. A kihelyezés „ahogy van" alapon történt, induláskor nem változtattunk a folyamatokon.

M.: – Miért nem a szervezeten belül próbálták meg fejleszteni ezeket a folyamatokat, miért a kihelyezés mellett döntöttek?

D. S.-R.: – Ez a már említett stratégia logikus kiterjesztése volt. Mind a vezérigazgatónk, mind a pénzügyi vezetőségünk érezte, hogy egy akvizíció után nehéz integrálni a megszerzett vállalat ilyen jellegű funkcióit az anyaszervezetbe. Úgy gondoltuk, hogy egy elismert és megbízható szolgáltató sok esetben jobban lépést tud tartani a szervezetben történő változásokkal, mint a szervezet maga. Mindemellett tudtuk, hogy a pénzügyi és számviteli tevékenységek nem tartoznak az alaptevékenységünkhöz, és egy külső szolgáltató, amelynek ez az alaptevékenysége, hatékonyabban tud felügyelni a szolgáltatások minőségére és költséghatékonyságára. Ezzel együtt az első időkben gondolkodtunk azon, hogy egy vegyesvállalatot hozunk létre a szolgáltatások ellátására, de aztán körülnéztünk, és megvizsgáltunk más, már megvalósult projekteket. Pontosan ebben az időben ment tönkre a Shell és az Ernst & Young vállalkozása. Ők hozzánk hasonlóan kihelyezték ezeket a tevékenységeket, de a vegyesvállalati formánál maradtak. Úgy gondoltuk, sikertelenségük egyik oka az volt, hogy a Shell nem tudta, pontosan milyen szerepet is kell játszania a folyamatban, és azzal próbálkozott, hogy egy vállalat egyszerre ügyfele és szolgáltatója legyen önmagának. Ez biztos érdekkonfliktusokhoz vezet, és mi szerettük volna elkerülni ezt a hibát.

M.: – Azt állítja, hogy jobban lehet kontrollálni bizonyos szolgáltatások minőségét, ha azokat egy külső szervezet nyújtja, mintha házon belül lennének?

D. S.-R.: – Amikor az outsourcingról kezdünk el beszélni, tipikus ellenérv, hogy a folyamatok kihelyezése együtt jár a felettük gyakorolt kontroll lehetőségének elvesztésével. Mi úgy gondoljuk, az outsourcing legfőbb előnye, hogy szerződésben rögzített, mit kapunk, mit kérhetünk, és mi történik, ha nem azt kapjuk, amit kértünk. Nincsenek olyan kérdések, amelyeket ne lehetne szabályozni egy megfelelő szerződés keretei között. Jól döntöttünk, mert ma már világos, hogy a szolgáltatások színvonala lényegesen magasabbra tornászható fel egy valódi szolgáltató–ügyfél kapcsolatban.

Accenture Tanácsadó Kft.
www.accenture.hu

1088 Budapest, Rákóczi út 1-3.
Tel.: 327-3700, Fax: 266-7709

accenture
Innovation delivered.

M.: – Hogyan kell úgy megkötni egy outsourcing-szerződést, hogy a szolgáltatások megfelelő minősége garantálva legyen?

D. S.-R.: – Először is teljesen világos, hogy ez a kapcsolat nem 6 évre szól. Ez egy házasság, és azt szeretnénk, hogy addig tartson, amíg „a halál el nem választ". Azért kötöttük 6 évre a szerződést, mert úgy gondoltuk, hogy más feltételekben kell megállapodni akkor, amikor elkezdődik egy ilyen együttműködés, és mások lesznek a feltételek 6 év múlva, amikor már kialakulnak a „best practice" megoldások. Most, amikor kihelyeztük a pénzügyi és számviteli folyamatainkat az Accenture-höz, nem volt értelme, hogy fix árakban állapodjunk meg. Azt tűztük ki célul, hogy 6 év alatt a 2000-es költségeket 40 százalékkal csökkentsük. Ennek mértékét úgy állapítottuk meg, hogy a MOL és az Accenture közösen visel bizonyos kockázatokat. Ha nem sikerül a kitűzött mértékben csökkenteni a költségeket, akkor a pluszköltségek felét az Accenture viseli. Érdekeltséget is teremtettünk mind a MOL, mind az Accenture részére. Ha sikerül a kitűzöttnél nagyobb mértékben csökkenteni a költségeket, akkor hasonló feltételekkel osztjuk meg a hasznot. Ehhez hozzátartozik, hogy egy úgynevezett „multi-client service centert" hoztunk létre, amelynek célja, hogy a MOL későbbiekben megszerzett vállalatait, illetve más piaci szereplőket is kiszolgáljon. Végső soron közösen szeretnénk egy jövedelmező szolgáltatással kilépni a piacra.

M.: – Egy ilyen projekt az alkalmazottak részéről is magas fokú együttműködést követel meg. Hogyan lehetséges 400 munkatársat meggyőzni arról, hogy a kihelyezésnek van értelme? Nem ütköztek ellenállásba, amikor szembesítették a MOL alkalmazottait azzal, hogy hamarosan egy új szervezet számára fognak dolgozni?

D. S.-R.: – Nem volt egyszerű, de mégis sokkal egyszerűbb, mint ahogy először gondoltuk volna. A MOL egy nagy, több ezer alkalmazottat foglalkoztató szervezet. Ebből eredően nem lehet azt mondani, hogy a kiszolgáló folyamatok terén a legdinamikusabb, legrugalmasabb felépítéssel rendelkezett. Így a pénzügyi és számviteli területen dolgozó alkalmazottaink – akik a kihelyezésig sokszor azt érezték, hogy munkájuk a szervezet egészéhez képest csak másodlagos tevékenységet jelent – szívesen gondoltak arra, hogy egy olyan cégnél fognak dolgozni, ahol ténylegesen az ő feladatuk a legfontosabb. Mindehhez hozzájárult, hogy az elmúlt évek során már jelentősen csökkent az ezen a területen dolgozók létszáma. Úgy is fogalmazhatnék, hogy hozzá voltak szokva az átszervezésekhez és leépítésekhez. Ilyen körülmények között sokan örültek, hogy egy új helyen tudnak tovább dolgozni, ahol lényegesen jobban biztosított hosszú távú foglalkoztatásuk. Tudták, hogy ezek után lényegesebben jobban számíthatnak a tevékenységükhöz kötött jutalmazásra, pozitív visszajelzésre, mintha a MOL szervezetén belül maradtak volna.

M.: – Milyen eredményeket sikerült elérniük az első év során?

D. S.-R.: – Nagyon pozitív az első év tapasztalata. A költségek szempontjából a megadott szint szerint haladunk, és a szolgáltatások színvonala is emelkedett. Van egy kulcstényező, amely miatt az outsourcing jó megoldásnak bizonyult. Az Accenture nagyon nagy hangsúlyt fektet a szolgáltatások színvonalára. Ha valahol csúszás van, akkor annak csak mi lehetünk az okai. Nem adjuk át időben az adatokat, vagy első körben pontatlan adatokat közlünk velük. Nagyon jól definiáltak a szolgáltatási szintek. Az Accenture létrehozott egy külön csoportot, amelyik csak ezeknek az állandó mérésével foglalkozik. Ezzel együtt a legszembetűnőbbek a kulturális változások. Az a kulcsszerepet játszó középvezetői csoport, amelyik a MOL-tól átkerült az új szervezetbe, minden előzetes várakozásunkat meghaladó módon, nagyon gyorsan adaptálta a szolgáltatás-központú, ügyfélorientált megközelítést. Létrehoztunk egy többszintű kommunikációs mátrixot. Ennek lényege, hogy minden üzleti vagy funkcionális MOL-vezetőhöz tartozik egy Accenture-menedzser. Ezek a párok rendszeresen tartanak megbeszéléseket, hogy figyelemmel kísérjék a teljesítményt, és megválaszolják a felmerülő kérdéseket. Ez nem egy hihetetlenül nagy találmány, de sokszor találkozunk azzal a problémával, hogy ez a rendszer egy szervezeten belül nem tud megfelelően működni, úgyhogy büszkék lehetünk a sikerére.

M.: – Milyen tényezőkre hívná fel azoknak a vezetőknek a figyelmét, akik hasonló outsourcingon gondolkodnak?

D. S.-R.: – Talán klisének tűnik, de semmi sem annyira fontos, mint a megfelelő kommunikáció. Nagyon sok irányban kell kommunikálni. Elsősorban ott van az igazgatótanács, a menedzsment és az alkalmazottak, akik érintve vannak a kérdésben. Nem szabad megfeledkezni a szakszervezetekről, a felhasználókról, azokról, akik az infrastruktúrát biztosítják, a vevőkről, a beszállítókról. Most csak a legnagyobb csoportokat említettem. Közölni kell mindent a legrészletesebben és a leghamarabb. A második tényező a megfelelő projektmenedzsment. Egy ilyen komplex folyamatnak teljes munkaidejében ezzel foglalkozó menedzsmentre van szüksége, jogi és HR-gyakorlattal. Az ügyfél- és a szolgáltatócsoportoknak annyit kell együtt gondolkodniuk és dolgozniuk, amennyit csak lehetséges. Ha szorít az idő, akkor érdemes kis csoportokban dolgozni, hiszen a megállapodásra fordított idő növekszik, ha sok embernek kell egy kérdésben egyetértenie. Olyan menedzsmentet válasszunk, amelyet fel tudunk ruházni valódi döntési jogkörrel. Ehhez természetesen szükséges, hogy a felső vezetés el legyen kötelezve a projekt mellett, és megadjon minden lehetséges támogatást.